



VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

ÚSTAV MANAGEMENTU

INSTITUTE OF MANAGEMENT

**NÁVRH PROCESNÍHO ŘÍZENÍ ZAKÁZKY V OBCHODNÍ
SPOLEČNOSTI**

DESIGN OF PROCESS MANAGEMENT OF A CONTRACT IN A COMPANY

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. Adam Májský

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

prof. Ing. Marie Jurová, CSc.

BRNO 2019

Zadání diplomové práce

Ústav: Ústav managementu
Student: **Bc. Adam Májský**
Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika podniku
Vedoucí práce: **prof. Ing. Marie Jurová, CSc.**
Akademický rok: 2018/19

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh procesního řízení zakázky v obchodní společnosti

Charakteristika problematiky úkolu:

Úvod
Popis současného stavu podnikání ve společnosti
Vyhodnocení teoretických přístupů k řešení
Cíle řešení
Analýza současného stavu společnosti
Návrh řešení zakázkového řízení v obchodě a službách
Podmínky realizace a přínosy
Závěr
Použitá literatura
Přílohy

Cíle, kterých má být dosaženo:

Návrh průběhu zakázky s tvorbou přidané hodnoty každé činnosti ke splnění požadavků zákazníka k jeho spokojenosti.

Základní literární prameny:

BOSSIDY, L. a R. CHARAN. Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004, 219 s. ISBN 80-7261-118-6.

JUROVÁ, M. a kol. Výrobní a logistické procesy v podnikání. Praha: GRADA Publishing, 2016, 256 s. ISBN 978-80-271-9330-1.

LAMBERT, D. M., STOCK, J. R., ELLRAM, L. M. Logistika. Praha: Computer Press 2006, 589 s. ISBN 80-251-0504-0.

PETŘÍK, T. Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/Activity-based management). Praha: Linde, 2007, 911 s. ISBN 978-80-7201-648-8.

SCHULTE, CH. Komplex IT/ project management. New York: CSC Press 2004, 314 p. ISBN 0-849-1932-3.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2018/19

V Brně dne 28.2.2019

L. S.

doc. Ing. Robert Zich, Ph.D.
ředitel

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.
děkan

Abstrakt

Diplomová práca sa zameriava na návrh procesného priebehu zákazky vo vybranej obchodnej spoločnosti. Pomocou teoretických poznatkov, na ktorých základe je vytvorené analytické zhodnotenie súčasnej situácie a prieskum medzi zainteresovanými zamestnancami, navrhuje zmeny v jednotlivých krokoch súčasne využívaného procesu.

Abstract

The diploma thesis is focused on improving the functioning of business process management in the selected trading company. With the help of theoretical knowledge, based on which an analytical evaluation of the current status and a qualitative research are created, it proposes changes in the individual phases of the currently used process.

Kľúčové slová

proces, riadenie, obchod, logistika, marketing, zákaznícky servis

Key words

process, management, business, logistics, marketing, customer service

Bibliografická citácia

MÁJSKY, Adam. *Návrh procesního řízení zakázky v obchodní společnosti* [online]. Brno, 2019 [cit. 2019-05-12]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/117810>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav managementu. Vedúci práce Marie Jurová.

Čestné prehlásenie

Prehlasujem, že predložená diplomová práca je pôvodná a spracoval som ju samostatne.
Prehlasujem, že citácia použitých prameňov je úplná, že som vo svojej práci neporušil autorské práva (v zmysle Zákona č. 121/2000 Sb., o práve autorskom a o právach súvisiacich s právom autorským).

V Brne dňa 12. mája 2019

podpis študenta

Pod'akovanie

Chcel by som veľmi poďakovať pani prof. Ing. Márii Jurovej, CSc. za jej odborné znalosti a profesionálny prístup pri vedení mojej diplomovej práce. Rovnako tak moja vďaka patrí rodine a priateľke, ktorí ma pri jej písaní podporovali. Taktiež sa chcem poďakovať vedeniu a zamestnancom spoločnosti Prinx Chengshan Europe, s.r.o. za pomoc a poskytnutie zázemia pre tvorbu diplomovej práce.

OBSAH

ÚVOD.....	11
1 CIEĽ A METODIKA PRÁCE	13
2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE	15
2.1 Strategická analýza spoločnosti	15
2.1.1 Interná analýza.....	15
2.1.2 Externá analýza.....	17
2.2 Stratégia firmy.....	18
2.3 Proces	19
2.3.1 Manažment podnikových procesov (BPM)	20
2.4 Medzinárodný obchod.....	20
2.5 Logistika.....	21
2.5.1 Logistické riadenie a náklady	21
2.5.2 Preprava	22
2.5.3 INCOTERMS	22
2.5.4 Skladovanie.....	24
2.6 Informačný systém	25
2.6.1 Zdroje informačného systému podniku	26
2.7 Marketing	27
2.7.1 Marketingový mix.....	27
2.8 Zákaznícky servis.....	29
2.8.1 Reklamácia.....	29
2.8.2 CRM.....	29
3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU	31
3.1 Popis podnikania vo vybranej spoločnosti.....	31
3.1.1 Predmet podnikania, výrobný sortiment a sortiment služieb.....	32

3.1.2	Obchodná situácia	35
3.1.3	Organizačná štruktúra	36
3.1.4	Financovanie spoločnosti.....	36
3.2	Súčasný priebeh zákazky	37
3.2.1	Cenová ponuka	37
3.2.2	Objednávkový proces	38
3.2.3	Potvrdenie objednávok – alokácia	39
3.2.4	Logistika – preprava tovaru	40
3.2.5	Skladové zásoby	42
3.2.6	Reklamácie.....	43
3.2.7	Marketingová podpora.....	43
3.3	Strategická analýza spoločnosti	46
3.3.1	Kvalitatívny výskum.....	46
3.3.2	SLEPT analýza	53
3.3.3	Porter (5F).....	54
3.3.4	Metóda 7S	55
3.3.5	SWOT analýza.....	57
4	VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA	58
4.1	Návrh zmien v procese spracovania zákazky.....	58
4.1.1	Cenová ponuka	58
4.1.2	Objednávkový proces	61
4.1.3	Potvrdenie objednávok – alokácia	62
4.1.4	Logistika – preprava tovaru	63
4.1.5	Skladové zásoby	68
4.1.6	Reklamácie.....	70
4.1.7	Marketingová podpora.....	72

4.2	Podmienky realizácie	76
4.3	Prínosy navrhovaných zmien	77
4.3.1	Finančné prínosy	77
4.3.2	Nefinančné prínosy	78
ZÁVER		79
ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV		81
ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV		85
ZOZNAM GRAFOV		86
ZOZNAM OBRÁZKOV		87
ZOZNAM TABULIEK		88
ZOZNAM PRÍLOH		89

ÚVOD

Procesné riadenie je v dnešnej dobe viac či menej využívané v každom podniku, ktorý smeruje k tvorbe zisku. Vzhľadom na technické možnosti súčasnej doby je možné riadenie podnikových procesov vytvárať, kontrolovať a upravovať v rôznych dostupných informatických systémoch. Napriek tomu nie je možné celý proces v obchodnej spoločnosti zautomatizovať, keďže veľká jeho časť sa opiera o osobný kontakt a je to práve ľudský faktor, ktorý do procesu vstupuje ako problematický.

Obchodná spoločnosť s celoeurópskym zastúpením takúto štandardizáciu ale vyžaduje a potrebuje zabezpečiť bezproblémový chod procesu spracovania zákazky a to za cieľom vytvárania pridanej hodnoty pre zákazníka, jednoduchšie povedané – za cieľom spokojného zákazníka.

V úvode obchodného procesu prichádza k zasielaniu cenových ponúk zákazníkom, ktorý s nimi môžu, ale nemusia súhlasiť. Cieľom obchodného oddelenia je pomocou dôkladnej analýzy trhu vytvoriť takú cenovú ponuku, aby korešpondovala s aktuálnym dňom a zákazníkovi neboli ponúknuté príliš vysoké ceny. Každý prestoj v tejto časti spôsobuje zbytočné a neplánované predlžovanie termínov uzatvárania objednávok, ktorý zas odďaľuje odovzdanie objednávky do výroby, čo má za následok oneskorenie a nízke alokácie. Nadväzná časť venujúca sa samotným objednávkam je komplikovaná rôznorodosťou dvoch systémov a nízkymi kapacitami skladov. Pre zákazníka je rovnako dôležitá prepravná časť procesu, v ktorej je potrebné orientovať sa na rýchleho a spoľahlivého partnera z logistickej sféry. Následná po predajná podpora je nemenej dôležitá a zahŕňa napríklad reklamačné procesy a marketingovú podporu. Všetky tieto časti procesu spracovania zákazky ovplyvňujú celkový dojem zákazníka a majú priamy vplyv na ďalšiu spoluprácu. Je preto potrebné zamerať sa na ďalšie zlepšovanie a inovovanie každej časti tohto procesu.

Vzhľadom na silnú konkurenciu v odvetví je podnik nútený svoje služby neustále zlepšovať a kladne reagovať na väčšinu požiadaviek smerujúcich od zákazníka, keďže ho potrebuje získať a udržať.

Diplomová práca sa delí na tri hlavné časti – teoretické východiská práce, analýzu súčasného stavu a vlastné návrhu riešenia.

Prvá časť, teoretické východiská práce, bude obsahovať podklady teoretických informácií potrebných pre správne pochopenie jednotlivých častí zákazkového procesu. V úvode to bude strategická analýza spoločnosti, nasledovaná procesom a jeho riadením, základom medzinárodného obchodu, logistickej koncepcie vrátane INCOTERMS, či informačným systémom v spoločnosti a rovnako záverečnou časťou zákazkového procesu – marketingovou podporou a zákazníckym servisom.

V analýze súčasného stavu sa budú nachádzať informácie o súčasnom stave spoločnosti ako celku, ktoré budú vyhodnotené pomocou metód interných a externých analýz, ktorých súčasťou bude kvalitatívny výskum medzi zamestnancami obchodného oddelenia. V tejto časti sa bude nachádzať aj zhodnotenie súčasného stavu samotného procesu spracovania zákazky.

Na základe výsledkov analýzy súčasného stavu bude vytvorená posledná časť diplomovej práce a teda vlastné návrhy riešenia. Rozdelené budú pre jednoduchosť rovnako ako v analytickej časti. Každá navrhovaná zmena časti procesu bude popísaná samostatne. Následne budú určené podmienky realizácie a vyhodnotené prínosy týchto navrhovaných zmien.

1 CIEĽ A METODIKA PRÁCE

Hlavným cieľom tejto diplomovej práce je vytvoriť návrh na zlepšenie priebehu procesu spracovania zákazky v spoločnosti Prinx Chengshan Europe, s.r.o. s tvorbou pridanej hodnoty pre zákazníka v každej jeho časti.

Vo svete plnom informačných technológií sa môže zdať, že neexistuje dôvod, pre ktorý by mohli nastávať v obchodnom procese nevyžiadané zdržania. Je však stále pravdou, že priamy osobný kontakt je najlepšou metódou, ako zákazníka získať a následne si ho udržať. V dôsledku ľudského faktora preto podobné komplikácie nastávajú. Úlohou tejto diplomovej práce je navrhnúť priebeh procesu spracovania zákazky tak, aby v každej časti prinášal zákazníkovi pridanú hodnotu.

Čiastkovými cieľmi diplomovej práce sú:

- vypracovať teoretické východiská práce z odbornej literatúry zameranej na jednotlivé časti upravovaného procesu – riadenie procesov, logistika, marketing a podobne,
- vykonať analýzu súčasného stavu priebehu zákazkového procesu,
- vyhodnotiť súčasný stav daného procesu a spoločnosti,
- vypracovať prieskum spokojnosti s procesom riadenia zákazky,
- na základe vyhodnotenia analýzy súčasného stavu a výsledkov prieskumu navrhnúť zmeny v jednotlivých častiach procesu smerujúce k tvorbe pridanej hodnoty pre zákazníka,
- popísať podmienky realizácie daných zmien,
- vyhodnotiť finančné a nefinančné prínosy zmien pre spoločnosť.

Pre vypracovanie diplomovej práce bola využitá odborná literatúra venujúca sa zvolenej problematike, internetové zdroje súvisiace s témou diplomovej práce, interné dokumenty spoločnosti a metódy internej a externej analýzy – SLEPT, Porter (5F), metóda 7S, SWOT analýza. Taktiež bol vykonaný kvalitatívny prieskum medzi vybranými zamestnancami obchodného oddelenia spoločnosti. Na základe týchto bodov boli navrhnuté možné riešenia zistených problémov.

2 TEORETICKÉ VÝCHODISKÁ PRÁCE

Nasledovná časť diplomovej práce slúži ako teoretický podklad pre problematiku riešenú v jej ďalších častiach. Vychádza najmä z literárnych, ale aj internetových zdrojov.

2.1 Strategická analýza spoločnosti

Najdôležitejším krokom pre dosiahnutie konkurenčnej výhody je pre spoločnosť nájsť súvislosti s jeho okolím. Formulácia stratégie je náročný **proces**, vyžadujúci systematický prístup k určeniu a analýze faktorov vplývajúcich na podnik zvonku a ich následné porovnanie s vnútorným stavom podniku. Návrhy pre stratégiu podniku vychádzajú hlavne zo strategickej analýzy. Pomocou analytických techník identifikuje vzťah podniku a jeho makro okolia, trhu a konkurencie, odvetvia a podobne (1, s. 8).

Sedláčková a Buchta zhrnuli cieľ strategickej analýzy nasledovne:

„Cieľom strategickej analýzy je identifikovať, analyzovať a ohodnotiť všetky relevantné faktory, o ktorých sa dá predpokladať, že budú mať vplyv na konečnú voľbu cieľov a stratégie podniku. Veľmi dôležité je posúdiť vzájomné vzťahy a súvislosti, ktoré medzi faktormi existujú. Je nevyhnutné snažiť sa čo najkvalifikovanejšie analyzovať existujúce trendy, získavať informácie umožňujúce odhaliť základy budúceho vývoja, oddeliť krátkodobé javy od dlhodobej povahy. S využitím týchto poznatkov je možné určiť faktory, ktoré stratégiu spoločnosti ovplyvňujú a kvantifikovať ich očakávaný vývoj a vplyv na podnik.“ (1, s. 9).

Strategická analýza sa ďalej delí na dve základné časti:

- internú analýzu,
- externú analýzu (1, s. 10).

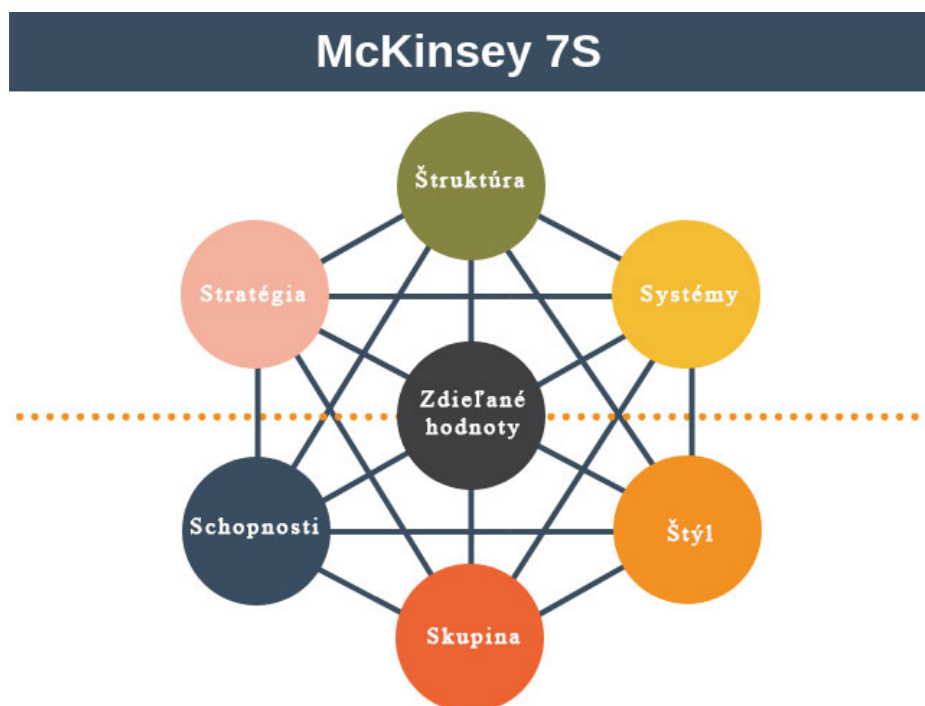
2.1.1 Interná analýza

Podľa portálu Euroekonóm.sk „interná analýza (analýza interného prostredia podniku) skúma a hodnotí vnútorné prostredie podniku, spolu s externou analýzou tvoria východisko na formulovanie stratégie“ (2).

McKinseyho model 7S je názov pre analytickú techniku vytvorenú koncom 70. rokov poradenskou spoločnosťou McKinsey. Používa sa na zhodnotenie kritických faktorov organizácie – podniku (3).

7S je skratka pre:

- „**Skupina** - ciele orientované spoločenstvo ľudí,
- **Stratégia** - definícia cieľov skupiny a spôsobu ich dosiahnutia,
- **Zdieľané hodnoty** - vízie, poslania, firemná kultúra,
- **Schopnosti** - zručnosti, vedomosti, skúsenosti,
- **Štýl** - charakteristický spôsob konania, rokovania, správania,
- **Štruktúra** - organizačné usporiadanie skupiny, mechanizmus riadenia,
- **Systémy** - metódy, postupy, procesy, vrátane technických systémov, informačných systémov a technológií“ (3).



Obrázok č. 1: Analýza 7S

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 4)

SWOT analýza je kombináciou internej a externej analýzy – vychádza z oboch druhov. Vnútorne vplyvy analyzuje v častiach **Strengths** (Silné stránky) a **Weaknesses** (Slabé stránky), vonkajšie vplyvy sú zahrnuté v **Opportunities** (Príležitosti) a v **Threats** (Hrozby) (5).

Slúži osobe alebo podniku k identifikácii týchto faktorov dôležitých pre strategické plánovanie. Je veľmi užitočná pre nájdenie slabých stránok podniku, ktoré spôsobujú pre podnik hrozby. Rovnako pomocou identifikácie silných stránok pomáha vytvoriť obchodné príležitosti, ktoré spoločnosť pomáhajú od odlíšiť od konkurentov (6).

Kvalitatívny výskum podľa Kozlovskej s Baškovou:

„Účelom kvalitatívneho výskumu je zistiť príčinu skúmaných javov tzn. motívy, mienku a postoje vedúce k určitému chovaniu. Obvykle slúži ako doplnok kvantitatívnych poznatkov. Alebo naopak využíva sa aj pri vstupe do novej problematiky, v ktorej sa je potrebné najskôr zorientovať sa a dostať nové nápady. Využívajú sa k tomu individuálne hĺbkové alebo skupinové rozhovory a projektívne techniky. Pracuje sa zvyčajne s menšou vzorkou. Väčšina zisťovaných údajov prebieha vo vedomí alebo podvedomí konečného spotrebiteľa, preto sa pracuje s väčšou mierou neistoty a často je potrebná psychologická interpretácia tzn. odborná pomoc dotazovateľov s psychologickou prípravou“ (7, s. 4).

Sémantický diferenciál je metóda vytvorená na základe hodnotenia postojov k určitému objektu/faktoru. Umožňuje merať individuálne významy objektov u osôb. Ak posudzuje jeden objekt viac posudzovateľov, každý o ňom má mierne odlišnú predstavu. Pre každého má totiž pojem aj ďalšie významy, ktoré sú pre neho charakteristické. Vytvoril ju v roku 1957 profesor Osgood (8, s. 95).

2.1.2 Externá analýza

Táto analýza by sa mala zameriavať na odhalenie trendov vo vývoji pôsobiacich na spoločnosť zvonka, ktoré by mohli spoločnosť významne ovplyvniť. Jedná sa o proces, v ktorom je monitorované okolie firmy a všetky zistenia zhodnotené tak, aby z nich bolo možné určiť pre jednotlivé faktory ich príležitosti a hrozby, ktoré pre spoločnosť znamenajú (9, s. 41).

SLEPT analýza je jednou z analýz vonkajšieho prostredia a zameriava sa na spoločenské, právne, ekonomické, politické a technologické faktory vplývajúce na spoločnosť. Využitelnosť tejto analýzy spočíva nielen v strategických analýzach korporačných a business stratégií, ale aj marketingových stratégií. Jej štruktúra zostáva rovnaká ako v úvode, jednotlivé body sa však zamerajú na konkrétne vývojové trendy (10, s. 97).

Porter (5F) slúži k zhodnoteniu konkurenčnej pozície spoločnosti v jej odvetví. Predpokladá, že pozíciu spoločnosti v konkurenčnom prostredí určuje nasledovných päť síl (faktorov):

- vyjednávacía sila zákazníkov,
- vyjednávacía sila dodávateľov,
- vstup nových konkurentov,
- substitúty,
- konkurencia na trhu a z toho vyplývajúca rivalita (9, s. 109).

2.2 Stratégia firmy

Jednu z definícií stratégie spoločnosti uvádza portál Management Mánia:

„Stratégia (Strategy) je označenie pre dlhodobý plán vytvorený na dosiahnutie cieľa alebo cieľov. Stratégia je jedným z výstupov strategického riadenia. V praxi sa jedná o pravidla o formalizovaný dokument, ktorý obsahuje opis prvých dvoch fáz strategického cyklu, teda popis misie organizácie, jej vízie a strategických cieľov a harmonogramu ich realizácie“ (11).

Pre ďalšie napredovanie spoločnosti je potrebné, aby si vypracovala **strategické ciele**, určujúce jej ďalšie smerovanie. Tieto ciele sa delia do troch kategórií, vzhľadom na časový horizont ich dosahovania:

Krátkodobá – do 2 rokov

- rozširovanie ponuky výrobkov a služieb,
- rozvoj ponúkaných služieb pre súčasných zákazníkov,
- získanie odborníkov na technológie,

Strednodobá – 2 až 5 rokov

- rozvoj spolupráce so súčasnými zákazníkmi,
- tvorba procesov pre predaj novým zákazníkom,
- voľba partnerov a spôsobu spolupráce,

Dlhodobá – 5 rokov a viac

- priekopnícke postavenie v danom segmente,
- užitočné partnerstvo s konkurenciou,
- námet na získavanie lacných zdrojov (12, str. 123).

2.3 Proces

Podľa normy ČSN EN ISO 9001:2001 je **proces** „súbor vzájomne súvisiacich alebo pôsobiacich činností, ktoré využívajú zdroje a premieňajú vstupy na výstupy“ (13).

Organizácie majú záujem naplňovať svoje vízie bez ohľadu na ich charakter – plánované sú v strategickom plánovaní podniku. Pre riadenie podniku sú využívané **procesy** slúžiace k riadeniu bežne sa opakujúcich činností. Ich cieľom je stabilné a opakované dosiahnutie výkonov, meraným a optimalizovaným spôsobom. Vzhľadom na súčasnú rýchlu dobu sú spoločnosti hnané k potrebe znalosti, ako zvýšiť produktivitu a efektivitu, dosiahnuť požadovanú úroveň zákazníckeho servisu a podobne (14, s. 66).

2.3.1 Manažment podnikových procesov (BPM)

Podľa Balca je **BPM** „disciplína, ktorá sa zameriava na zlepšenie výkonnosti podnikov, vo všeobecnosti akýchkoľvek organizácií, prostredníctvom riadenia procesov. Aby sme procesy vedeli riadiť, je nevyhnutné ich dokonale poznať, vedieť o nich zbierať v čase požadované informácie, analyzovať ich a modelovať, realizovať merania, interpretovať – chápať výsledky, plánovať ich zdokonaľovanie a optimalizáciu a v konečnom dôsledku vykonávali ich automatizáciu. Ináč povedané, akákoľvek kombinácia metód používaných na riadenie podnikových procesov je z kategórie BPM“ (15).



Obrázok č. 2: Manažment podnikových procesov

(Zdroj: 15)

Slúži k riadeniu podniku so zameraním na jeho výkonnosť a optimalizuje obchodné procesy. Tým prispieva k zvyšovaniu flexibility a efektívnosti pri zavádzaní zmien v podniku. Z hľadiska BPM sú procesy považované za aktíva spoločnosti, ktoré správnym riadením a rozvíjaním prinášajú klientovi služby a produkty s pridanou hodnotou (15).

2.4 Medzinárodný obchod

Pre priblíženie pojmu medzinárodný obchod je potrebné najprv poznať obchod všeobecne. Jednu z jeho definícií zhrnula Šterbová:

„Obchod je možné definovať ako reálne a finančné transakcie vzťahujúce sa k výmene tovaru a služieb, u ktorých prichádza k oddeleniu osôb výrobcu a spotrebiteľa v priestore a čase v dôsledku delby práce, to znamená k tvorbe trhu“ (16, s. 13).

Jedná sa o obchod národnej ekonomiky s ďalšou, prípadne viacerými ďalšími národnými ekonomikami (s jej okolím). Tradičné formy zahraničného obchodu sú tieto:

- **import** – nákup tovaru a služieb zo zahraničnej ekonomiky smerom do domácej,
- **export** – predaj tovaru a služieb z domácej ekonomiky do zahraničnej,
- **reexport** – dovoz tovaru domácim účastníkom obchodu za cieľom vývozu do zahraničnej ekonomiky (kombinácia importu a exportu) (16, s 16).

2.4.1 B2B

Business to Business (podnik-podnik) znamená obchod medzi dvomi obchodnými spoločnosťami, na rozdiel od **B2C** (Business to Customer), kedy obchod prebieha s koncovým zákazníkom. V porovnaní s B2C ide väčšinou o veľkoobchod s oveľa vyššou hodnotou obchodovaného tovaru, pretože podniky zvyknú nakupovať drahší tovar vo väčšom objeme v porovnaní s koncovým zákazníkom (17).

2.5 Logistika

Slovo **“Logistika”** je odvodené od gréckeho slova Logos a jeho význam je slovo, reč, rozum, počítanie (18, s. 16).

Osudová definuje logistiku nasledovne: *“Logistika je disciplína, ktorá sa zaoberá celkovou optimalizáciou, koordináciou a synchronizáciou všetkých činností, ktorých reťazce sú nevyhnutné k pružnému a hospodárnemu dosiahnutiu daného konečného (synergického) efektu”* (19, s. 8).

2.5.1 Logistické riadenie a náklady

Management logistiky má svoj podiel pri vytváraní a dosahovaní zisku v každej spoločnosti. K znižovaniu celkových nákladov je potrebné chápať väzby medzi

jednotlivými činnosťami logistiky a neobmedzovať pohľad iba na zvolenú kategóriu nákladov. Patria medzi ne:

- zákaznícky servis,
- udržiavanie zásob,
- prepravné náklady,
- náklady na informačný systém,
- vybavenie objednávok a podobne (15, s. 240).

Dôležitosť správneho porozumenia logistickým nákladom a ich minimalizácie zdôrazňuje Lambert a kolektív, ktorí tvrdia, že „*konceptia celkových nákladov je kľúčom k efektívnemu riadeniu logistického procesu*“ (20, s. 96).

2.5.2 Preprava

Preprava tovaru je jednou s kľúčových logistických činností a zahrňuje **presun** tovaru zo zdroja smerom ku konečnému užívateľovi, vrátane následnej prepravy smerujúcej k likvidácii. Prvým krokom je voľba prepravného spôsobu – rozlišujeme prepravy nákladné, železničné, vodné, letecké, ale aj potrubné a automobilové. Ďalšie kroky sú voľba dopravcu a logistickej trasy pre tovar. Jedná sa o najvyššiu čiastku nákladov logistického procesu (20, s. 19).

2.5.3 INCOTERMS

INCOTERMS je medzinárodne uznávaný súbor pravidiel medzinárodného obchodu, ktorý definuje pravidlá a povinnosti účastníkov tohto obchodu. Vytvorené a udržiavané skupinou expertov na logistiku, ich úlohou je napomôcť obchodníkom vyhnúť sa finančne náročným nedorozumeniam v obchodnom procese a to pomocou určenia úloh, nákladov a rizík počas procesu doručovania tovaru od predajcu k zákazníkovi. Zatiaľ posledná aktualizácia prebehla v roku 2010 (21).

Základné rozdelenie **INCOTERMS 2010** podľa portálu Euroekonóm.sk:

- „skupina E

Tovar je odvezený kupujúcim priamo zo závodu predávajúceho, kupujúci za tovar zodpovedá od momentu prevzatia,

- *EXW – zo závodu (dojednané miesto),*

- skupina F

Predávajúci je vyzvaný k dodaniu tovaru dopravcovi, ktorého určí kupujúci,

- *FCA – vyplatené k dopravcovi (dojednané miesto),*
- *FAS – vyplatene k boku lodi (dojednaný prístav nalodenia),*
- *FOB – vyplatene na loď (dojednaný prístav nalodenia),*

- skupina C

Predávajúci musí zaistiť prepravnú zmluvu, bez toho aby na sebe prevzal riziko straty či poškodenia tovaru,

- *CFR – výdavky a prepravné vyplatené (dojednaný prístav určenia),*
- *CIF – výdavky, poistenie a prepravné vyplatené (dojednaný prístav určenia),*
- *CPT – preprava vyplatená do ... (dojednané miesto určenia),*
- *CIP – preprava a poistenie vyplatené do (dojednané miesto určenia),*

- Skupina D

Predávajúci musí znášať všetky náklady a riziká spojené s celou trasou prepravy tovaru,

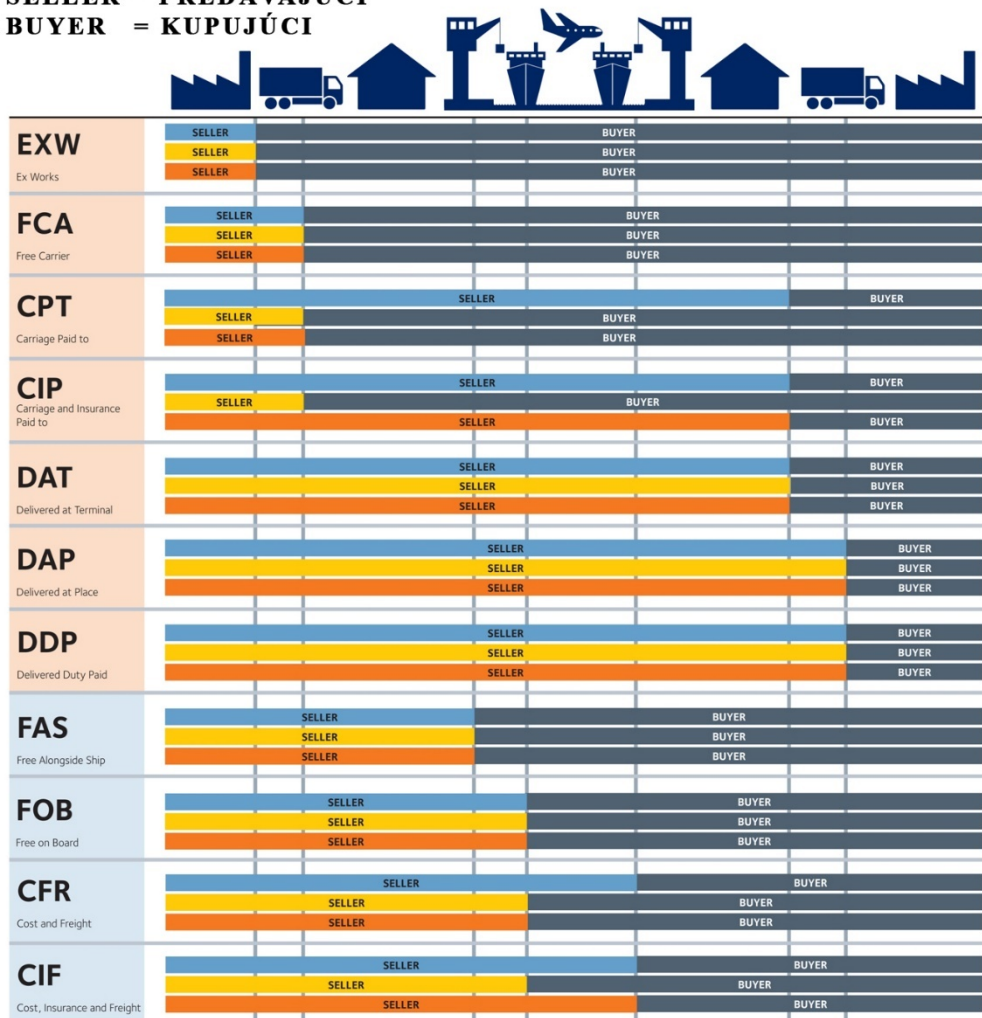
- *DAP – s dodaním na miesto,*
- *DAT – s dodaním na terminál,*
- *DDP – s dodaním, clo vyplatené“ (22).*

Pre jednoduchšie pochopenie jednotlivých podmienok INCOTERMS 2010 je priložená ich vizualizácia.

Incoterms® 2010

■ NÁKLADY ■ RIZIKO ■ POISTENIE
■ Všetky druhy prepravy ■ Námorná a vnútrozemská vodná preprava

SELLER = PREDÁVAJÚCI
BUYER = KUPUJÚCI



Obrázok č. 3: INCOTERMS 2010

(Zdroj: Vlastný preklad podľa: 23)

2.5.4 Skladovanie

Východiskovou identifikáciou skladovania sú interné faktory potrieb podniku – vlastnosti produktu, veľkosť zásob, druh skladovania a podobne, ale aj externé vplyvy a to požiadavky zákazníkov, spôsoby prepravy, ďalšie distribučné články a iné. Umiestnenie skladu je komplexná otázka vyžadujúca aplikovanie kauzálnych, exaktných a heuristických prístupov (15, s. 197).

Primárny dopad skladovania je nasledovný:

- umožnenie globalizácie a lokalizácie výrobných procesov,
- skrátenie dodacích a výrobných termínov,
- možnosť individuálneho riešenia balení, termínov a montáže,
- pomocou flexibility výrobkov a kvantity dosahovanie vyššej ziskovosti (15, s. 197).

Trendy v oblasti skladovania sú aktuálne inteligentné sklady – jedná sa o prepojenie najmodernejších technológií skladovacích technológií a logiky riadenia, ktoré sú v kombinácii schopné pracovať takmer bez zásahu ľudského faktoru. Bartošek zhrnul prínosy inteligentných skladov nasledovne:

- „*zvýšenie rýchlosti logistických procesov,*
- *zvýšenie produktivity a efektivity logistických procesov,*
- *zvýšenie presnosti a zníženie chybovosti logistických procesov,*
- *zvýšenie kapacity skladov,*
- *zvýšenie bezpečnosti a ochrany zdravia pri práci v sklade,*
- *sledovateľnosť objektov a procesov v sklade,*
- *adaptabilita a dynamika logistických procesov“* (15, s. 199).

2.6 Informačný systém

Informačný systém podniku (skrátene IS) je súbor technických prostriedkov – software/hardware, ľudských zdrojov – užívateľov, ktorý v systéme pracujú a dát, ktoré obsahuje. Pomocou informačného systému má podnik prístup k aktuálnym informáciám, ktoré potrebuje pre svoje fungovanie (24).

2.6.1 Zdroje informačného systému podniku

Súčasťou informačného systému podniku sú jeho zdroje, ktoré využíva a metódy ich riadenia:

- **informačné technológie** – spojenie softvéru a hardvéru potrebného pre funkčnosť informačného systému, zabezpečujú spracovanie, poskytovanie a prenos dát,
- **dáta** tvoria samotný obsah informačného systému a sú jeho najdôležitejšou časťou,
- **Ľudské zdroje** a teda používatelia informačného systému, ktorí dáta zo systému používajú a môžu byť takisto ich nositeľmi,
- **procesy** spracovania dát, ktoré majú vplyv na ich celkovú kvalitu (24).

Pre úspešné plánovanie projektových zmien v informačnom systéme si potrebujeme byť istí, že náš plán zahŕňa všetky potrebné náležitosti, je podporovaný manažmentom a pomocou tohto plánu je možné plnohodnotne riadiť projekt zmeny. Z toho dôvodu potrebujeme poznať všetky detaily, naplánovať implementáciu zmien a držať sa kritickej cesty projektu (25, s. 106).

2.7 Marketing

Marketing viac než iné aspekty obchodného procesu komunikuje priamo so zákazníkom. Jeho cieľom je vytvoriť a udržiavať dobré a výnosné vzťahy so zákazníkom. Snaží sa o nalákavanie nových zákazníkov pomocou metód, ktoré ich presvedčia o prínose v prípade spolupráce a udržanie súčasných zákazníkov plnením ich želaní (26, s. 28).

V dnešnej dobe je potrebné zmeniť chápanie marketingu ako procesu informovania a predaja na proces napĺňania požiadaviek zákazníka, nech sú akékoľvek. V prípade ich správneho chápania marketingovým manažérom a vytvorenia produktu, prípadne služby, ktorá prinesie zákazníkovi pridanú hodnotu a jeho/jej správneho ocenenia, distribúcie a reklamnej podpory bude následný predaj jednoduchý. Cieľom marketingu je spraviť samotný predaj nepotrebným – predaj je len jedným aspektom **marketingového mixu** podniku – súboru marketingových nástrojov, slúžiacich k uspokojeniu potrieb zákazníka (26, s. 29).

2.7.1 Marketingový mix

Podľa Kotlera je „***marketingový mix** súbor taktických marketingových nástrojov, ktoré podnik používa k úprave ponuky podľa cieľových trhov. Marketingový mix zahŕňa všetko, čo môže firma urobiť, aby ovplyvnila dopyt po svojom produkte. Možné spôsoby sa delia do štyroch skupín premenných, známych ako 4P: produktová politika (product), cenová politika (price), komunikačná politika (promotion) a distribučná politika (place)*“ (27, s. 70).

Produkt (product) sú všetky služby a výrobky, ktoré podnik ponúka zákazníkovi (27, s. 70).

Cena (price) patrí k najvýznamnejším častiam marketing mixu – ako jediná jeho časť priamo generuje zisk. Jej úlohou je určiť hodnotu služby/výrobku pre zákazníka – v najužšom slova zmysle je cena „*peňažná čiastka účtovaná za výrobok alebo službu*“ (28).

Komunikácia (promotion) zahŕňa aktivity, ktorými podnik informuje o vlastnostiach svojich výrobkov či služieb. Jej cieľom je primäť zákazníka k nákupu (27, s. 71).

Distribúcia (place) sú aktivity, ktorých účelom je sprístupniť produkt/službu zákazníkovi (27, s. 71).



Obrázok č. 4: Marketingový mix a jeho aspekty

(Zdroj: Vlastný preklad podľa: 29)

2.8 Zákaznícky servis

Definícia zákazníckeho servisu podľa Pačutovej z portálu Podnikajte.sk znie nasledovne:

„Zákaznícky servis je služba zákazníkom spočívajúca v poskytovaní rád a riešení akýchkoľvek problémov alebo podnetov, ktoré zákazníci majú. Zákaznícky servis by mala poskytovať každá dobrá spoločnosť, ktorá si chce svoju klientelu udržať“ (30).

Základnou podmienkou dobrého zákazníckeho servisu je aby naslúchal zákazníkom s pokojom a trpezlivosťou. Veľmi dôležitou vlastnosťou pracovníka zákazníckeho servisu je schopnosť komunikácie s klientom a profesionálne vystupovanie. Zároveň musí plne ovládať oblasť, v ktorej podnik operuje (30).

2.8.1 Reklamácia

Reklamáciou rozumieme vyjadrenie nespokojnosti zákazníka so zakúpeným výrobkom/službou (31).

Podľa zákona o ochrane spotrebiteľa je predávajúci povinný informovať koncového spotrebiteľa o podmienkach prípadnej reklamácie a spôsobe jej vybavenia. Reklamačný poriadok musí byť na viditeľnom mieste (32).

2.8.2 CRM

V súčasnej dobe po komplexnej a aplikovateľnej teórii, nástrojoch a technikách, ktorými sa do reálnej praxe prenáša dnes štandardne využívaná metóda riadenia efektívnych vzťahov so zákazníkom, anglicky CRM – Customer Relationship Management (33, s. 423).

Jej úlohou je skúmať zákazníkov a jednotlivo im navrhovať marketingové stratégie, ktoré sú nasledovne uskutočňované. Firme CRM napomáha k určeniu priorít v marketingovom riadení a jej cieľom je vzhľadom k vybraným zákazníkom (33, s. 424).

Základnou požiadavkou pre efektívne fungovanie CRM je podľa Petříka „presné pochopenie, pokrytie a následné udržiavanie pridanej hodnoty (value added) a to vzhľadom k jednotlivým zákazníkom, aj k firme ako celku“ (33, s. 425).



Obrázok č. 5: Proces CRM

(Zdroj: Vlastný preklad podľa: 34)

Rovnako je pre zavedenie a fungovanie CRM veľmi dôležité, aby mala spoločnosť ekonomicky zanalyzované všetky vo firme prebiehajúce hlavné, ale aj vedľajšie procesy a aktivity (33, s. 425).

3 ANALÝZA SÚČASNÉHO STAVU

Analytická časť diplomovej práce pojednáva o popise vybranej spoločnosti, na ktorý nadväzuje analýza súčasného stavu, ktorá obsahuje prieskum medzi zainteresovanými zamestnancami spoločnosti. Na základe týchto údajov budú v ďalšej časti predstavené návrhy na zlepšenie.

3.1 Popis podnikania vo vybranej spoločnosti



Obrázok č. 6: Logo spoločnosti

(Zdroj: 35)

Názov spoločnosti

Prinx Chengshan Europe, s.r.o.

Sídlo spoločnosti

Dvory 1951/26, 02001 Púchov, Slovenská republika

Právna forma organizácie

Spoločnosť je v obchodnom registri zapísaná ako **spoločnosť s ručením obmedzeným**.

3.1.1 Predmet podnikania, výrobný sortiment a sortiment služieb

Spoločnosť Prinx Chengshan Europe, s.r.o. bola založená v roku 2016 ako dcérska spoločnosť a európska centrála čínskeho výrobcu osobných a nákladných pneumatík Prinx Chensgshan (Shandong) Tire Company. V súčasnosti zamestnáva 12 pracovníkov a obsluhuje približne 50 zákazníkov po celej Európe.

Predmetom podnikania spoločnosti je sprostredkovanie predaja, nadväzujúcich služieb a zákazníckeho servisu pre európskych zákazníkov.

Sortiment výrobkov

Vzhľadom na obchodný charakter vybranej spoločnosti budú v tejto časti uvažované výrobky materskej spoločnosti, ktoré sú jediným obchodným artiklom dcérskej spoločnosti.

Materská spoločnosť Prinx Chensgshan (Shandong) Tire Company vyrába pneumatiky štyroch značiek: Austone, Fortune, Chengshan, Prinx. Logá jednotlivých značiek:



Obrázok č. 7: Logo značky Austone

(Zdroj: 36)



Obrázok č. 8: Logo značky Fortune

(Zdroj: 37)

CHENGSHAN

Obrázok č. 9: Logo značky Chengshan

(Zdroj: 38)

PRINX

Obrázok č. 10: Logo značky Prinx

(Zdroj: 39)

Značky Austone, Fortune a Chengshan sú značky s identickým sortimentom výrobkov a teda modelov a rozmerov. Použitie rôznych značiek s rovnakým sortimentom je výhodné z rôznych pohľadov, pre koncového zákazníka je ale tento fakt prakticky nezistiteľný.

Značka Prinx je samostatný projekt orientovaný na segment vyššej triedy pneumatík, jej zavedenie sa ale v Európe v súčasnosti nechystá a preto ju ďalej nebudeme uvažovať.

Sortiment výrobkov materskej spoločnosti je okrem jednotlivých značiek možné rozdeliť na dve hlavné časti, a to:

Pneumatiky pre osobné vozidlá

V sortimente osobných pneumatík je vyrábaných 17 modelov, z toho 12 letných, 4 zimné a 1 celosezónny. Spolu sú dostupné v 635 rozmeroch.



Obrázok č. 11: Osobná pneumatika Austone SP-401, rozmer 225/45 R17

(Zdroj: 36)

Pneumatiky pre nákladné vozidlá

V tomto segmente je v ponuke 21 modelov v 370 rozmeroch. Nákladné pneumatiky sa ďalej nedelia na letné a zimné, ale na modely určené pre prednú nápravu, hnaciu nápravu a prívies. Rovnako môže byť jeden model vhodný a určený pre všetky nápravy.



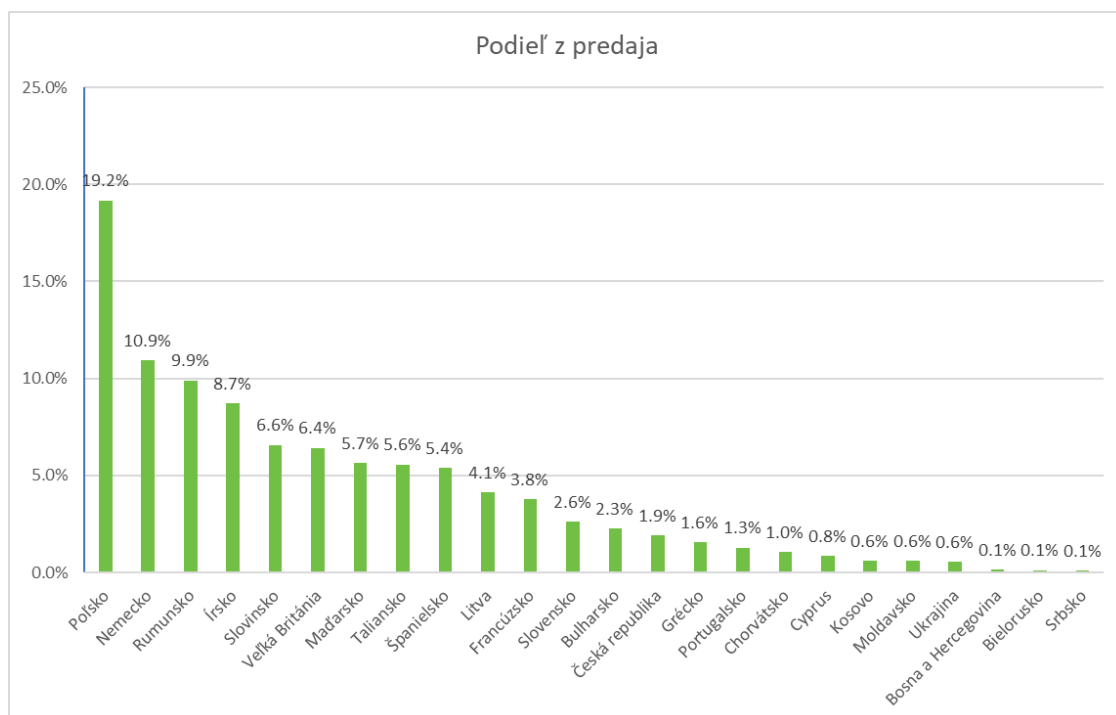
Obrázok č. 12: Nákladná pneumatika Austone AT115A, rozmer 315/60 R22.5

(Zdroj: 38)

Sortiment služieb zahŕňa sprostredkovanie predaja a zákaznícky servis.

3.1.2 Obchodná situácia

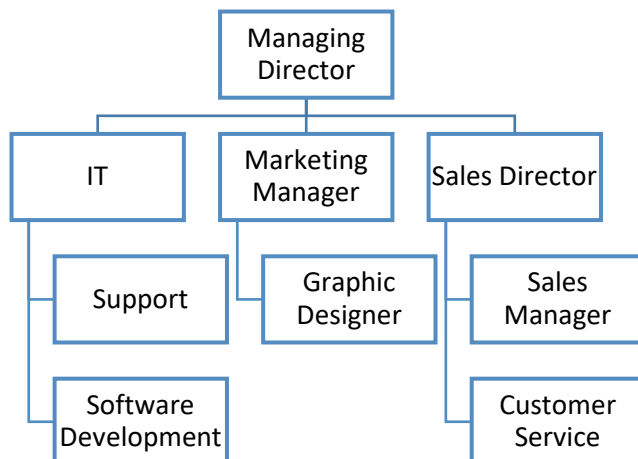
Hlavnými zákazníkmi spoločnosti sú veľkí distribútori v jednotlivých krajinách Európy. Najväčšími trhmi boli v roku 2018 Poľsko, Nemecko, Rumunsko a Veľká Británia a v súčasnosti prebieha zvýšená orientácia na Taliansko a Francúzsko.



Graf č. 1: Podiel z predaja podľa jednotlivých krajín

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 40)

3.1.3 Organizačná štruktúra



Obrázok č. 13: Organizačná štruktúra spoločnosti

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 40)

Na obrázku vyššie môžeme vidieť organizačnú štruktúru spoločnosti. Nakoľko sa jedná o spoločnosť s 12 zamestnancami, nie je príliš komplikovaná. Výkonný riaditeľ spoločnosti kontroluje hlavné oddelenia IT, Marketingu a Predaja, pod ktoré spadajú samotní zamestnanci.

3.1.4 Financovanie spoločnosti

Spoločnosť je financovaná percentuálnym podielom zo všetkého predaného tovaru. Tento podiel je vyplácaný materskou spoločnosťou.

3.2 Súčasný priebeh zákazky

V tejto časti sa budeme venovať detailnému popisu jednotlivých hlavných činností v priebehu zákazky v spoločnosti Prinx Chengshan Europe, s.r.o., a to konkrétne:

- cenovej ponuke,
- objednávkovému procesu,
- potvrdeniu objednávok – alokácii,
- logistike – preprave tovaru,
- skladovým zásobám,
- reklamáciám,
- a marketingovej podpore.

3.2.1 Cenová ponuka

Prvým veľmi dôležitým krokom zahájenia zákazky je tvorba cenových ponúk. Cenová ponuka je základ práce obchodníka a zásadným spôsobom ovplyvňuje rozhodovanie zákazníka o nákupe.

Tvorba cien je podmienená viacerými faktormi, ktoré musia byť zohľadnené vo finálnej ponuke. Základnú úlohu pri tvorbe cien zohrávajú náklady na výrobu pneumatík a s tým súvisiaca aktuálna tržová cena výrobných zložiek. Tento prvok vytvára dolnú a základnú hranicu cenovej úrovne tovaru.

Ďalším podstatným faktorom je zohľadnenie súčasného stavu na trhu. Čínski výrobcovia sa predbiehajú v poskytovaní čo najnižších cien čím firma prichádza o prirodzené konkurenčné prostredie. Spoločnosť Prinx Chengshan Europe, s.r.o venuje najväčšiu pozornosť práve tomuto faktoru pri orientácii sa v cenovom prostredí. Spoločnosť sa snaží získať viacero cenových ponúk od rôznych konkurenčných výrobcov, ktoré následne porovnáva a vyhodnocuje. Tieto cenové ponuky sú poskytované priamymi zákazníkmi spoločnosti, a preto musí spoločnosť brať do úvahy fakt, že poskytnuté údaje

môžu byť zavádzajúce a to z dôvodu, že samotný zákazník má záujem o nižšiu cenovú ponuku, a preto môžu byť ceny umelo znížené. Tento proces je veľmi náročný a zdĺhavý a preto sa veľakrát posúva celý priebeh zákazky, čo spôsobuje neželané prestoje vo výrobe, čo sa odzrkadľuje na celkovej alokácii tovaru.

Finálna cena musí byť odsúhlasená materskou spoločnosťou tak, aby vytvárala želaný zisk. Následne prichádza na rad úloha obchodníkov a to, **rozposielanie a negociovanie cenových ponúk so zákazníkmi**. Odsúhlasená a konečná cenová ponuka odchádza spolu s informáciou o termíne prijatia objednávok ku zákazníkovi spoločnosti dva týždne pred týmto termínom.

Cenová ponuka je zároveň aj objednávkovým formulárom, ktorá je zákazníkovi odosielaná každý mesiac a je určená pre nadchádzajúcu produkciu v ďalšom mesiaci.

Proces tvorby cien sa opakuje v závislosti od zmien a výšky miery vplyvu jednotlivých spomínaných faktorov. Čas zohráva v tomto procese veľmi dôležitú úlohu. Ničím nepodložené a neraz skreslené konkurenčné ponuky predlžujú čas generovania základnej cenovej ponuky a tým sa predlžuje termín prijatia a odovzdania objednávok do výroby. Výroba je fixne nastavená a tieto zmeny nie sú preto akceptovateľné.

Celkový proces cenových ponúk je týmto uzavretý a prichádza na rad prijímanie objednávok.

3.2.2 Objednávkový proces

Proces objednávok funguje na mesačnej báze a je ohraničený termínom, ktorý je oboznámený zákazníkovi v čase zasielania cenových ponúk. Obchodníci sú povinní v dostatočnom časovom predstihu kontaktovať svojich zákazníkov a pripomienkovať termín odovzdania objednávok aby sa predišlo neželaným časovým omeškaniám.

Vo firme Prinx Chengshan Europe, s.r.o. má celý objednávkový proces na starosti **oddelenie zákazníckeho servisu**. Objednávky sú zbierané a evidované deň po konečnom termíne prijatia objednávok.

Objednávkový formulár je súčasne aj cenovou ponukou a preto je veľmi dôležité aby bolo postarané o celkovú kontrolu každej jednej objednávky prijatej od zákazníka. Každý

zákazník prijíma aktuálnu cenovú ponuku a táto cenová úroveň musí byť evidovaná v tom danom mesiaci na konkrétnu objednávku.

Všetky objednávky sú nahrávané do systému kde podliehajú všeobecnej kontrole. Všetky údaje v objednávkovom formulári musia byť totožné s databázou, ktorá je uložená v systéme. V prípade akýchkoľvek nezrovnalostí musí zamestnanec bezodkladne informovať príslušného obchodníka aby kontaktoval zákazníka a došlo k náprave. Aby mohla byť objednávka úspešne zapísaná do systému, cena tovaru, všetky popisné náležitosti konkrétneho tovaru a identifikačný kód musia vyhlásiť stopercentnú zhodu.

V tomto kroku musíme brať do úvahy aj možnosť chybovosti pretože sa nevyhneme vstupu ľudského faktoru. Zamestnanec zákazníckeho servisu má na starosti vyplnenie všetkých dodatočných údajov, ktoré sa týkajú tej danej objednávky – názov zákazníka, platobné podmienky, termín dodania, **INCOTERMS**, cieľovú destináciu a v poslednom rade cenovú úroveň.

Po zaevidovaní všetkých aktuálnych objednávok za daný mesiac prichádza na rad vygenerovanie sumárneho dokumentu, ktorý zahŕňa zozbierané objednávky so všetkými detailnými informáciami.

Tento dokument je generovaný automaticky zo systému, avšak problémom je, že je otvorený a tým pádom je ľahko prepisovateľný. Sumárne objednávky musia byť odoslané každý mesiac v rovnakom termíne zákazníckemu servisu materskej spoločnosti v Číne, ktorý má na starosti zadať tieto objednávky do výroby. V tomto bode sa dostávame k problematickej časti celého objednávkového procesu. Do objednávok zasahuje ako Európsky zákaznícky servis tak ako aj zákaznícky servis v Číne. Každá zo strán funguje na inom princípe a práve vtedy sa spoločnosť stretáva s komplikáciami.

V ideálnom prípade sú všetky nové objednávky zadané do výroby a začína sa plánovanie produkcie.

3.2.3 Potvrdenie objednávok – alokácia

Plánovanie produkcie prebieha v továrni približne jeden týždeň. Následne Európsky zákaznícky servis obdrží potvrdenie jednotlivých objednávok – **alokáciu**. Spoločnosť

eviduje presný počet kusov každého objednaného rozmeru, ktorý bude v nasledujúcom mesiaci vyrobený. Alokácia sa odzrkadľuje v číslach na konkrétnu objednávku kde je možné vidieť rozdiel medzi originálnym objednaným množstvom a množstvom, ktoré je potvrdené a zaradené do výroby.

Alokácia je spracovaná systémovo. Prebieha tu bežná kontrola a následné vyexportovanie pro forma faktúr, ktoré slúžia ako kontrakt medzi dodávateľom a odberateľom.

Sporným bodom je pomer potvrdeného množstva voči objednanému množstvu. Akceptovateľnou objednávkou je taká, ktorá má alokované množstvo viac ako 80% z pôvodnej objednávky.

Spoločnosť sa dlhodobo potýka s **problémom alokácií** a to hneď z viacerých dôvodov. Nízke alokácie vedú k strate ziskov spoločnosti, ale aj k nožnej strate zákazníkov.

Prvým z dôvodov slabej alokácie je minimálne požadované množstvo objednaného tovaru. Aby mohla byť konkrétna položka zadaná do výroby musí byť objednaných minimálne tristo kusov tohto rozmeru.

Obmedzené výrobné kapacity sú jedným z ďalších dôvodov prečo spoločnosť nie je schopná potvrdiť a vyrobiť požadovaný tovar.

Ďalším z dôvodov nízkych alokácií sú obmedzené skladové priestory a nízka znalosť skladového hospodárstva.

Alokácie sú významným prvkom v celom obchodnom procese. Potvrdenie objednaného množstva sa odráža pri jednotlivých dodávkach ako aj na províziách spoločnosti. Nízke množstvo potvrdeného tovaru znamená menej vydodaného tovaru a teda nižšiu hodnotu faktúry, ktorá má byť vyplatená na účet spoločnosti.

3.2.4 Logistika – preprava tovaru

Po potvrdení množstva zadaného do výroby nasleduje samotná produkcia. Akonáhle je tovar vyrobený a pripravený na loženie, prichádza na rad preprava tovaru. Táto činnosť je opäť sprostredkovaná **oboma stranami** a to na úrovni zákazníckeho servisu.

Spoločnosť využíva námornú celo kontajnerovú prepravu a prebieha na pokyn samotného zákazníka. Spoločnosť sa orientuje na dodáciu paritu FOB. Presun tovaru z továrne je zabezpečený kamiónovou prepravou až do samotného prístavu loženia.

Celý proces začína momentom kedy zákazník obdrží ložný list, ktorý zahŕňa zoznam všetkých pripravených pneumatík na prepravu. V tomto bode zákaznícky servis čaká na potvrdenie ložného listu a na informácie o spôsobe a požadovanom čase dodávky.

Väčšina zákazníkov vyjednáva s viacerými dopravcami naraz a čaká na finálne vyjadrenie od dopravnej spoločnosti až niekoľko dní. Základným faktorom, čo sa týka rozhodovacieho procesu pri výbere prepravy a konkrétneho dopravcu, je cena. Po nej nasledujú ostatné ovplyvňujúce faktory:

- cena za vyzdvihnutie kontajnera,
- palivový príplatok,
- cena stojného v prístave,
- prečlenie tovaru,
- cena prepravy z prístavu na miesto určenia,
- časový limit na vrátenie kontajnera,
- finálna destinácia na vrátenie tovaru,
- výška poistenia tovaru
- ďalšie náklady vznikajúce v prístave atď.

Všetky tieto faktory ovplyvňujú rozhodovací proces zákazníka a v konečnom dôsledku spôsobujú komplikácie spoločnosti. Dodávky sú pozastavené a to má za následok, že spoločnosť trpí preťaženosťou skladových priestorov.

Akonáhle zákazník pošle presné inštrukcie ohľadom dopravnej spoločnosti, času lodenia a potvrdenie celkového množstva a požadovaných rozmerov na loženie, môže spoločnosť začať s prepravou tovaru.

V tomto prípade zákaznícky servis funguje len ako sprostredkovateľ a všetky požiadavky smeruje na materskú spoločnosť v Číne. Ich zákaznícky servis preberie agendu a začne zabezpečovať prepravu presne podľa inštrukcií zákazníka.

Celý logistický proces komplikuje fakt, že je v ňom zapojený veľký počet subjektov. Od zákazníka, cez prepravnú spoločnosť, agenta až po oba zákaznícke servisy.

Po zabezpečení prepravy a zarezervovaní miesta na lodi sa začína samotné loženie pneumatík. V čase keď je kontajner naložený na lodi a pripravený na prepravu sú všetky zapojené subjekty informované.

Práve v momente keď sa loď plaví prechádza riziko na kupujúceho a pre spoločnosť je logistický proces ukončený.

Celý tento proces sa opakuje na týždennej báze a kvôli vyjednávaniu s rôznymi lodiarskymi spoločnosťami sa spoločnosti tvoria prestoje, ktoré spôsobujú časové a finančné straty.

3.2.5 Skladové zásoby

Spoločnosť má v súčasnosti k dispozícii minimálne skladové priestory. Továrň je schopná skladovať len tovar, ktorý bol objednaný a bude v krátkodobom horizonte expedovaný.

Neželané skladové zásoby spoločnosti vznikajú v dôsledku nevydadaného tovaru a zostatkovému tovaru, ktorý nebolo možné ložiť kvôli nedostatočnej miere naplnenia kontajnera.

Spoločnosť zastáva stratégiu ndržať veľké množstvo zásob, a to aj z dôvodu nedostatočného vedenia skladového hospodárstva.

Zoznam skladových zásob je každodenne poskytovaný oddeleniu zákazníckeho servisu, s cieľom predaja všetkých nadbytočných zásob. Spoločnosť sa veľakrát stretáva s nepresnými údajmi, ktoré sa vyskytujú v liste zásob, čo spôsobuje nadbytočnú prácu. Skladové pohyby sú pomerne nepresne vedené a tie potom vedú k mylným informáciám poskytovaným smerom ku zákazníkovi.

Sklad je jedným z riešení mnohých problémov v spoločnosti, avšak v tomto období sa na presnosť dát a jeho fungovanie spoločnosť nemôže spoliehať.

3.2.6 Reklamácie

Proces reklamácií v súčasnej dobe rieši oddelenie zákazníckeho servisu v materskej spoločnosti v **Číne**. Spoločnosť má relatívne krátku históriu a preto nie je pripravená na samostatné vyhodnocovanie reklamácií a nedisponuje reklamačným poriadkom ani garančnými podmienkami.

Spoločnosť je v stave kedy prichádzajú prvé reklamácie a nie je pripravená na okamžité odborné posúdenie. Proces vybavenia reklamácie je zdĺhavý a všetky potrebné informácie ohľadom reklamovaného tovaru musia byť odosielané do materskej spoločnosti na preskúmanie. Tento proces nie je funkčne nastavený a nemá potenciál k dlho dobejšiemu fungovaniu.

V súčasnom stave má spoločnosť k dispozícii neúplný reklamačný protokol, ktorý je posielaný zákazníkovi na vyplnenie spolu so žiadosťou o poskytnutie dostatočných dôkazových materiálov reklamovaného tovaru.

Po obdržaní finálneho vyjadrenia z reklamačného oddelenia v Číne je zákazník informovaný o výsledku jeho reklamácie. Na základe pozitívneho rozhodnutia je vystavený zákazníkovi dobropis.

Reklamácie budú s väčším predajom pribúdať a spoločnosť v tomto štádiu nie je pripravená na samostatné spracovanie.

3.2.7 Marketingová podpora

Marketingová podpora zohráva významnú úlohu v spoločnosti Prinx Chengshan Europe, s.r.o. Podpora vo forme marketingu je účinný nástroj, ktorý pomáha spoločnosti udržať a podporiť svojich zákazníkov a tým **zvýšiť predaj**.

Spoločnosť sa čoraz viac stretáva so žiadosťami o podporu takéhoto typu. Zákazníci investujú obrovské finančné prostriedky do marketingu aby zvýšili povedomie a predaj, čo v konečnom dôsledku vedie k zvýšeniu ziskov dodávateľa.

Spoločnosť disponuje takýmto marketingovým nástrojom podpory vo forme marketingového bonusu. Každý zákazník má k dispozícii 1,5% z celkovej sumy za vyexpedovaný a zaplatený tovar. Každý zákazník má právo túto čiastku využiť a tým si znížiť vlastné náklady na marketing.

Tento marketingový nástroj je možné použiť len v tom prípade ak zákazník poskytne dostatočné dôkazy aby preukázal, že sa skutočne venoval akýmkoľvek spôsobom podpore a propagácii našej značky.

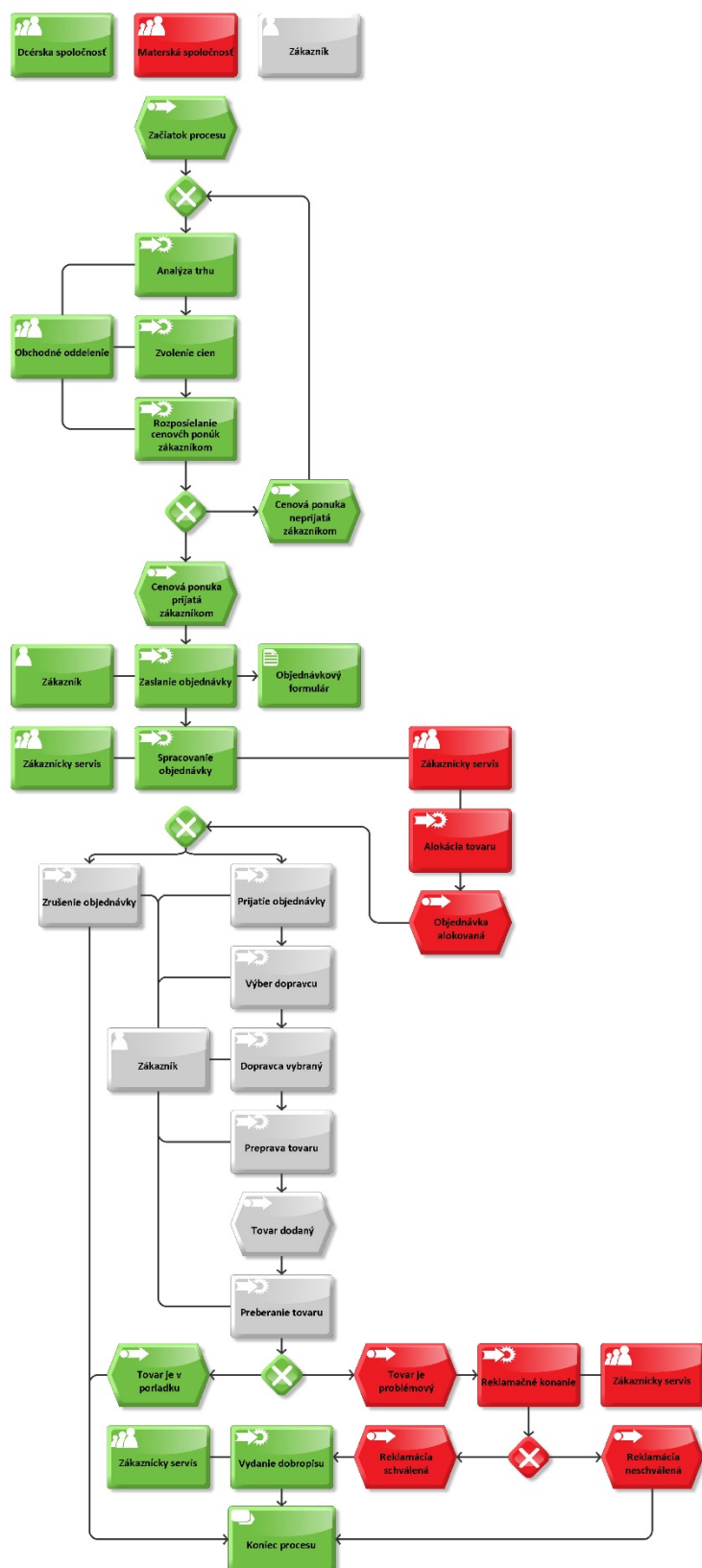
Spoločnosť má tiež k dispozícii podporné marketingové materiály akými sú reklamné produkty. Zákazník má možnosť objednania rôznych propagačných materiálov, ktoré zvyšujú povedomie značky, ako sú napríklad:

- perá,
- zástavy a vlajky,
- tašky,
- merač dezénu,
- trička,
- pracovné oblečenie a mnohé ďalšie.

Marketingové materiály si môže zákazník objednať na základe získaného skóre, ktoré závisí od vyexpedovaného tovaru. Spoločnosť podporuje aj nových zákazníkov, ktorým sú poskytované propagačné materiály na začiatku kooperácie.

Je veľmi dôležité aby spoločnosť pokračovala v rozvíjaní marketingovej podpory, ktorej potreba je čím ďalej tým viac vyžadovaná stálymi zákazníkmi.

Celý súčasný popis riadenia procesu je zobrazený na nasledujúcej stránke. Vytvorenie prebiehalo v programe **ARIS Express**.



Obrázok č. 14: Súčasný priebeh procesu

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov analýzy)

3.3 Strategická analýza spoločnosti

Súčasťou strategickej analýzy spoločnosti bude kvalitatívny výskum a najznámejšie metódy internej a externej analýzy.

3.3.1 Kvalitatívny výskum

Keďže sa jedná o spoločnosť s celoeurópskym dosahom a rôznorodosťou samotných zákazníkov spoločnosti, bolo by časovo a finančne extrémne náročné zberať dáta priamo od daných zákazníkov. Pre účely výskumu boli preto zvolení zamestnanci spoločnosti, ktorí dennodenne prichádzajú do priameho kontaktu so zákazníkmi a preto je možné predpokladať, že rozumejú ich požiadavkám. Títo zamestnanci boli oboznámení s charakterom výskumu a požiadaní, aby v odpovediach neuvádzali subjektívne a sebe prospešné informácie, ale snažili sa podať informáciu z pohľadu zákazníka.

Rozhovory prebiehali v sídle spoločnosti v Púchove. Kódovanie výskumu je otvorené.

Výskumný projekt prebiehal v dňoch od 8.4.2019 do 19.4.2019.

Popis respondentov

Všetci štyria vybraní respondenti sú koreňovými zamestnancami vybranej spoločnosti a pracujú na obchodnom oddelení. V tabuľke nižšie sú zhrnuté ich pracovné pozície a dĺžka praxe v odbore. Vzhľadom na ochranu osobných údajov nebudem zverejňovať ich mená, ale použijem formát Respondent (R) + poradové číslo.

Tabuľka č. 1: Zoznam respondentov

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 40)

Respondent	Pracovná pozícia	Dĺžka praxe
R1	Obchodný zástupca	23 rokov
R2	Obchodný zástupca	15 rokov
R3	Obchodný zástupca	18 rokov
R4	Rozvoj obchodu	12 rokov

Výskumné otázky

Centrálna výskumná otázka:

„Ako vnímajú proces spracovania zákazky zákazníci spoločnosti?“

Čiastkové výskumné otázky, ktoré slúžia k nájdeniu odpovede na centrálnu otázku:

ČVO1: „Aké je všeobecné vnímanie súčasného stavu procesu z pohľadu zákazníkov?“

ČVO2: „Ktoré časti procesu sú zákazníkmi vnímané ako problematické?“

ČVO3: „Akým spôsobom je možné vyriešiť tieto problémy?“

Analýza dát

V nasledujúcej časti budú pre každú výskumnú otázku s využitím otvoreného kódovania vyhodnotené faktory dôležité pre výsledok výskumu.

ČVO1: „Aké je všeobecné vnímanie súčasného stavu procesu z pohľadu zákazníkov?“

R1: „*Naša kancelária funguje v podstate ako prostredník medzi Čínou a koncovým zákazníkom v Európe a vo všeobecnosti sa dá povedať, že sú naši zákazníci so súčasným stavom spokojní. Najdôležitejšie je, a to určite oceňujú, že sú v kontakte s európskou kanceláriou a nie s neznámou osobou v Číne, ktorú nikdy v živote neuvidia. Tým sa celý vzťah zákazník – spoločnosť dostáva na osobnejšiu úroveň. Z ich rozprávania viem, že náš proces obstarania zákazky a následný zákaznícky servis je na neporovnateľnej úrovni s priamym Čínskym predajom.*“

R2: „*Zákazníci veľmi kvitujú európsky prístup nášho office – hlavne jeho promptné reakcie. Už od úvodného stretnutia si budujem blízky vzťah so zákazníkom a ten sa následne snažím udržiavať a plniť požiadavky a priania zákazníka. Naša kancelária z pohľadu zákazníka veľmi urýchlila komunikáciu medzi predajcom a zákazníkom, čo je v dnešnom ubehanom svete veľmi dôležitý faktor. Rovnako priniesla európsky prístup a štandardizáciu postupov, ktoré tento proces obstaráva.*“

R3: „Kedže som pred vstupom do tejto spoločnosti pracoval na opačnej strane barikády ako nákupca, viem z prvej ruky povedať, že kontakt priamo s predajcom v Číne je často veľmi komplikovaný a problémový – či už sa jedná o jazykovú alebo kultúrnu bariéru. Z tohto pohľadu sme proces objednávky pre zákazníka značne uľahčili. Akýkoľvek problém rieši cez nás a tým sa vyššie spomínané komplikácie eliminujú. Samozrejme existujú časti procesu, na ktorých je potrebné zapracovať – hovorím hlavne o urýchlenní komunikácie medzi nami a Čínou, logistickom procese, potrebe skladu, a tak ďalej.“

R4: „Mojou úlohou je získavanie nových zákazníkov a tým pádom som konfrontovaný s požiadavkami zákazníka v prvej línii. Najdôležitejšia pre zákazníka v Európskej krajine je konzistentnosť. Z Číny ich zaplavujú tisíce ponúk na lacný produkt, ale po prvej objednávke sa výrobca rozhodne z určitých dôvodov ukončiť výrobu a zákazník v Európe prichádza o peniaze – investoval do zavedenia novej značky na trh a teraz o ňu prišiel. My ako dcérska spoločnosť jedného z TOP 10 výrobcov pneumatík v Číne takúto konzistentnosť ponúknuť vieme, spolu s Európskym prístupom a veľmi oceňovaným po predajným servisom.“

ČVO2: „Ktoré časti procesu sú zákazníkmi vnímané ako problematické?“

R1: „Tu by som zrejme spomenul alokačné problémy našej materskej spoločnosti. Máme prípady, kedy si zákazník objedná 100 tisíc kusov plášťov a my mu vieme dodať iba 50%, niekedy dokonca ani to. Je to problém vyťaženia výroby, ale to zákazníka nezaujíma. Objednávku vytvoril u nás a preto sme často vinení my, aj keď to nie je práve naším zavinením.“

R2: „Čo viem, tak sa často sťažujú na komplikované logistické postupy a vysokú cenu za prepravu tovaru. Všetko sa prepravuje lodnou prepravou, vzhľadom ku ktorej trvaníu je potrebné plánovať výrobu a objednávky mesiace vopred. Ak sa potom nestihne naložiť kontajner na loď, znamená to pre zákazníka aj niekoľko týždňové zdržanie a teda stratu a neočakávaný výpadok dodávky tovaru. INCOTERMS ponúkané a používané našou materskou spoločnosťou sú nesprávne zvolené a preto zákazník radšej aj za cenu vlastného času a vyšších nákladov obstaráva prepravu sám.“

R3: „Najčastejšie sa jedná o nízke alokácie, ktoré však nedokážeme priamo ovplyvniť a potom časté problémy v reklamačnom procese. Reklamácií síce nie je tak veľa,

z nejakého dôvodu ale trvá príliš dlho, kým sú vybavené a nezáleží, či v prospech zákazníka, alebo výrobcu. Na tom treba určite zapracovať.“

R4: *„Stretávam sa s rôznymi požiadavkami, ale skúsím vybrať tie najčastejšie sa opakujúce a zároveň reálne. Alokácia, preprava a marketingová podpora. Aj keď máme určité podporné marketingové procesy, stále nám chýba nejaká ustálená koncepcia, ktorou vieme zákazníkovi pomôcť a nemusí sa jednať len o finančnú podporu.“*

ČVO3: „Akým spôsobom je možné vyriešiť tieto problémy?“

R1: *„Ako som povedal, je to hlavne alokácia výroby. Keďže to nie je priamo naším zavinením, môžeme vyvíjať len podporné aktivity pre zlepšenie súčasného stavu. Aktuálne je naším cieľom vybudovanie Európskeho skladu spolu s korešpondujúcim oddelením, ktorý by nedostatčnú kapacitu a výpadky výroby aspoň čiastočne zmiernil. Jednalo by sa teda o nejakú vsuvku do procesu zákazky, medzi objednávkou a finálnu alokáciu, kedy by si mohol zákazník doplniť chýbajúci tovar práve z tohto skladu.“*

R2: *„Určite by som sa orientoval na zlepšenie ponuky logistických služieb. Bohužiaľ súčasný stav nie je úplne vyhovujúci a zaostávame za konkurenciou. Je potrebné nájsť logistického partnera – prednostne taktiež z Európy, ktorý by s nami aktívne spolupracoval a vedel prispôbiť ponuku podľa našich potrieb a samozrejme hlavne potrieb zákazníkov. Myslím, že máme dostatok spätnej väzby od našich partnerov na to, aby sme vedeli nastaviť funkčný, rýchly a výhodný logistický proces.“*

R3: *„Potrebujeme vytvoriť záručné podmienky a prijatť človeka, ktorý to bude riešiť.“*

R4: *„Momentálne nastavená marketingová podpora nie je dostačujúca a preto by bolo potrebné prekopať ju a vymyslieť niečo lepšie. Základom by mal byť dizajn manuál, od ktorého sa všetko odvíja a potom sa môžeme pohnúť ďalej.“*

Sémantický diferenciál

Vhodným spôsobom pre výstup výsledkov je práve sémantický diferenciál. V nadväznosti na centrálnu výskumnú otázku vyplňali respondenti zakresľovaním do tabuľky svoje odpovede. Kvôli prehľadnosti nebolo vhodné spájať odpovede

jednotlivých respondentov čiarami, keďže by sa nedali rozlíšiť. Každý respondent zakreslil krížikom odpoveď na rôzne aspekty vyplývajúce z centrálnej výskumnej otázky.

Tabuľka č. 2: Sémantický diferenciál

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa odpovedí respondentov)

CVO: Ako vnímajú proces spracovania zákazky zákazníci spoločnosti?					
	Určite nie	Skôr nie	Ani nie, ani áno	Skôr áno	Určite áno
Rýchly			x	xx	x
Profesionálny				x	xxx
Efektívny			x	x	xx
Finančne výhodný		x	x	xx	
Bezpečný				xx	xx
Jednoduchý			xx	x	x
Vyhovujúci		x	x	xx	
Zrozumiteľný				xxx	x
Moderný				xx	xx
Prínosný				x	xxx

Výsledky prieskumu

Odpovede respondentov na čiastkové výskumné otázky a na centrálnu výskumnú otázku v sémantickom diferenciáli naznačujú, že proces spracovania zákazky v obchodnej spoločnosti Prinx Chengshan Europe, s.r.o. je pre nich prínosný a veľmi oceňujú kontakt s Európskym zastúpením. Z tohto pohľadu je teda možné vyhodnotiť rozhodnutie materskej spoločnosti ako správne, avšak treba brať ohľad aj na odpovede naznačujúce možné problematické časti a spôsoby ich zlepšenia. Medzi ne patria alokačné problémy, logistická koncepcia procesu, reklamačný postup a marketingová podpora zákazníkov. Napriek určitým problémom respondenti navrhujú možné riešenia, ktoré by proces obstarávania zákazky z pohľadu zákazníka značne uľahčili a tým ho zlepšili. Vzhľadom na rôznorodé návrhy respondentov vzniká viacero možných príležitostí pre návrh zmien v návrhovej časti diplomovej práce. V poslednej časti výskumu budú spoločne zhrnuté odpovede jednotlivých respondentov v rozhovoroch.

Vnímanie procesu z pohľadu zákazníka

Vo všeobecnosti sa dá povedať, že sa respondenti zhodli na odpovediach k prvej čiastkovej otázke. Ich priradení zákazníci veľmi oceňujú rozhodnutie Čínskej materskej spoločnosti založiť Európsku dcéru, ktorá bude obstarávať Európsky trh. Je to hlavne kvôli zjavnej odlišnosti kultúr, ale aj jazykovej bariére. Kontakt s dcérskou spoločnosťou im veľmi uľahčuje prácu a je rýchlejší a efektívnejší ako priamy kontakt s Čínskym predajcom.

Problematické časti procesu

Pri druhej čiastkovej výskumnej otázke odpovedali respondenti už odlišne a preto sa objavilo viacero častí vyhodnotených ako problematické. Medzi ne podľa R1 patrí alokačný problém výroby, ktorý ale nie je úplne v rukách dcérskej spoločnosti. Ďalej sa spomína logistická časť procesu, kedy dochádza k zbytočným prietahom a navyše vznikajú pre zákazníka navýšené náklady. Reklamačný proces bol rovnako označený za problémový a to z dôvodu časovej náročnosti, napriek nízkemu počtu reklamácií. Posledným spomenutým problémom bola marketingová podpora, ktorá je z pohľadu zákazníkov nedostatočná.

Návrhy na zlepšenie

Posledná čiastková výskumná otázka bola smerovaná na návrhy na zlepšenie procesu. Odpovede respondentov nadväzovali na druhú čiastkovú výskumnú otázku. Prvý návrh sa týkal problémov s alokáciou, kde bolo ako možné riešenie navrhnuté vybudovanie medzi skladu v Európe, ktorý by tieto problémy čiastočne eliminoval. V logistickej časti procesu bolo navrhnuté nájsť logistického partnera a vytvoriť kvalitnú a finančne výhodnú logistickú koncepciu. Následne by bolo potrebné urýchliť reklamačný proces, čo by bolo možné zavedením pravidiel reklamačného procesu a prijatím nového zamestnanca na reklamačné oddelenie. Podpora marketingu bola pre začiatok navrhnutá dizajnom manuálu, ktorý by uľahčil marketingové aktivity pre zákazníka.

Poznámka k výskumu

Vzhľadom na časovú a finančnú náročnosť realizácie projektu v prípade návštevy jednotlivých zákazníkov boli ako respondenti zvolení zamestnanci obchodného oddelenia spoločnosti, ktorí s danými zákazníkmi dennodenne pracujú. Napriek tomu, že boli respondenti upozornení, aby svoje odpovede odosobnili od subjektívnych záujmov, musíme uvažovať aj možnosť, že sa tak napriek tomu stalo. Navzdory tomuto faktoru sú výsledky výskumu použiteľné v praxi a kopírujú reálne požiadavky zákazníkov, s ktorými sa všetci zamestnanci celej spoločnosti denne stretávajú. V prípade rozhodovania o realizácii jednotlivých návrhov na zlepšenie procesu by preto bolo potrebné hlbšie preskúmanie týchto skutočností už priamo so zákazníkmi.

Cieľom výskumu bolo zistiť, aké je vnímanie súčasného procesu spracovania zákazky z pohľadu zákazníka. Respondenti boli štyria zamestnanci vybranej obchodnej spoločnosti, ktorí odpovedali na centrálnu výskumnú otázku a tri čiastkové výskumné otázky.

Z odpovedí respondentov a výsledkov sémantického diferenciálu vyplynulo, že sú zákazníci vo všeobecnosti so súčasným stavom spokojní, aj keď existujú určité problematické časti a to alokácia výroby, logistický a reklamačný proces a marketingová podpora. V každom z týchto odvetví je možné nájsť nevyhovujúcu časť, ku ktorej respondenti navrhli riešenia tak, aby čo najviac uľahčili prácu zákazníkovi a zlepšili jeho celkové vnímanie spoločnosti.

Problematickým a limitujúcim faktorom môže byť subjektívne vnímanie problémov obchodnými zástupcami, ktorí boli požiadaní o odosobnenie sa od odpovedí, čo však nie je možné dokázať. Vzhľadom na tento fakt je potrebné ďalšie skúmanie v rozšírenom výskume už s priamym kontaktom so zákazníkom, ktorý by nadväzoval na výsledky tohto výskumu.

3.3.2 SLEPT analýza

SLEPT analýza býva označovaná ako prostriedok pre analýzu zmien okolia. Umožňuje vyhodnotiť prípadné dopady zmien na projekt, ktoré pochádzajú z oblastí, ktoré hodnotí.

S – Sociálne faktory

Dlhoročná orientácia Púchovského regiónu na automobilový a pneumatikársky priemysel a veková štruktúra obyvateľstva zavážili pri výbere mesta Púchov pre novú centrálu. Rovnako sa tu nachádza veľké množstvo ľudí so skúsenosťami s prácou v odbore.

L – Legislatívne faktory

Slovenská republika ako člen Európskej únie poskytuje zahraničným investorom dobrý základ pre rozvoj podnikania v celej EÚ, či už sa jedná o jednotné legislatívne podmienky pre dovoz tovaru, alebo nadradenosti európskych inštitúcií v prípade problémov.

E – Ekonomické faktory

Jedným z hlavných dôvodov pre zvolený postup boli práve ekonomické faktory a to obzvlášť výška miezd a celkových prevádzkových nákladov. V porovnaní s ostatným európskymi mestami, kde si zahraničné spoločnosti zvyčajne zakladajú európske centrály sú náklady na takýto projekt na Slovensku často tretinové až štvrtinové.

P – Politické faktory

Napriek rôznym problémom štátnej úrovne sa dá politická situácia na Slovensku označiť za dlhodobo stabilnú a demokratickú s pozitívnym výhľadom do budúcnosti. Vládne investície do automotive priemyslu sú pre spoločnosti z tohto odvetvia jasným signálom zvoleného smeru uberania sa do budúcnosti.

T – Technologické faktory

Pri výbere Slovenska a zvlášť mesta Púchov ako lokality pre Európsku centrálu zavážila predovšetkým takmer sto ročná história pneumatikárskeho priemyslu v tomto regióne. Okrem samotnej priamej výroby pneumatík (vývoj nových dezénov, vývoj zmesí a pod.) sa tu nachádza početné zastúpenie firiem z nadväzujúcich odvetví a to napr. z oblastí návrhu a výroby odlievacích foriem na pneumatiky, výrobných strojov, automatizácie a podobne.

3.3.3 Porter (5F)

Porterová analýza piatich síl je analýza odvetvia a jeho rizík. Skúma konkurentov, potenciálnych konkurentov, zákazníkov, dodávateľov a možné substitúty.

Konkurencia v odvetví

Podľa aktuálnych informácií zriadili európsku pobočku iba dvaja ďalší čínski výrobcovia pneumatík, čo priamu konkurenciu vylučuje. Medzi menej priamu konkurenciu patria tí výrobcovia, ktorí aspoň na európsky trh produkty dovážajú. V tomto prípade sa ale vo veľkej miere jedná o neznáme spoločnosti zamerané na vývoz čo najlacnejších produktov s nulovou po predajnou podporou.

Potenciálna konkurencia

Aj vzhľadom na úspech spoločnosti Prinx Chengshan Europe, s.r.o., ktorý je v odvetví známy sa začali ďalší výrobcovia zaujímať o možnosť rovnako založiť pobočku obsluhujúcu európsky trh. Automatický úspech však nie je zaručený a preto v súčasnosti potenciálna konkurencia prakticky neexistuje.

Dodávatelia

Vybraná spoločnosť slúži len ako zastúpenie čínskeho výrobcu pneumatík a nie je preto ohrozená problémami s dodávateľmi.

Zákazníci

V súčasnej dobe obsluhuje spoločnosť približne 50 zákazníkov vo všetkých krajinách Európskej únie a zvyšku Európy. Zákazníci sú dobre etablovaní a nič nenaznačuje zmenu tohto trendu do budúcnosti. Na veľkých trhoch, ako je Nemecko a Veľká Británia, majú zákazníci špeciálny prístup, vzhľadom na odber veľkého počtu kusov. V ostatných prípadoch nemajú zákazníci priveľmi na výber, ak sa zaujímajú o lacný produkt s kvalitným servisom.

Substitúty

Keďže pneumatiku nejde nahradiť iným substitútom, môžeme uvažovať iba možnú konkurenciu v odvetví, ktorá už bola analyzovaná vyššie.

3.3.4 Metóda 7S

Skupina

Aktuálne má spoločnosť Prinx Chengshan Europe, s.r.o. 12 zamestnancov pracujúcich v oddeleniach obchodu, marketingu a zákazníckeho servisu. 11 z nich pracuje v sídle spoločnosti v Púchove, jeden predajca operuje z kancelárie v Rumunsku.

Stratégia

Hlavným cieľom spoločnosti je prinášať zákazníkovi pridanú hodnotu zákazníckeho servisu, ktorá pri tradičnom obchode medzi európskymi a čínskymi spoločnosťami absentuje, najmä vzhľadom na kultúrne rozdiely oboch civilizácií. Snaží sa teda o odstránenie bariéry, či už jazykovej, alebo spoločenskej. S ohľadom na požiadavky materskej spoločnosti sa neustále snaží o zvyšovanie počtu predaných produktov. Z tohto pohľadu by bolo pre spoločnosť zaujímavé spojenie s výrobcom automobilov, ktorý by mohol jej pneumatiky použiť ako prvú výbavu nového automobilu.

Zdieľané hodnoty

Vízia firmy do budúcnosti je rozvíjať obchod a hľadať partnerov v celej Európe pomocou aktívneho a profesionálneho prístupu všetkých oddelení a zamestnancov, v súlade s legislatívnymi požiadavkami jednotlivých krajín.

Schopnosti

Viac-menej všetci zamestnanci sú dlhodobými pracovníkmi v odvetví pneumatikárskeho priemyslu. Riaditeľ spoločnosti a riaditeľ predaja sú dlhoroční profesionáli vychovaní v Púchovskej gumárenskej spoločnosti Matador, odkiaľ pochádzajú aj ďalší pracovníci predaja. Oddelenie zákazníckeho servisu sa skladá s mladších ľudí, ktorí sú už ale dobre etablovaní a fungujú bezproblémovo.

Štýl

Spoločnosť je riadená riaditeľom, ktorý rozhoduje o hlavných krokoch do budúcnosti. Samozrejmosťou je externý vplyv materskej spoločnosti, ktorá ale necháva vedeniu zväčša voľnú ruku vzhľadom na overené a dosiahnuté výsledky.

Štruktúra

Hlavou spoločnosti je generálny riaditeľ, ktorému sa zodpovedá riaditeľ predaja, vedúci zákazníckeho servisu a marketingový manažér. Každý z týchto ľudí ma pod sebou približne troch pracovníkov daného oddelenia, za ktorých zodpovedá.

Systémy

Spoločnosť využíva vlastný informačný systém založený na platforme SQL a Visual Basic, ktorý vyvíja dedikovaný zamestnanec.

3.3.5 SWOT analýza

SWOT analýza skúma slabé a silné stránky spoločnosti, rovnako ako možné príležitosti a hrozby. Je súhrnom predošlých analýz.

Tabuľka č. 3: SWOT analýza

(Zdroj: Vlastné spracovanie)

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
Profesionálny prístup Európske štandardy Zázemie veľkého výrobcu Dlhoročné skúsenosti v odbore	Mladá spoločnosť Nedotiahnuté časti procesu spracovania zákazky Veľká konkurencia v odvetví Kapacita výroby materskej spol. Kvalita výrobkov Logistické služby Slabá marketingová podpora
PRÍLEŽITOSTI	HROZBY
Potenciál európskeho trhu Rastúca dôvera k čínskym výrobkom Rast tržieb v prípade väčšej podpory zákazníkov	Reštrikcie zo strany EÚ Vstup konkurenta na trh Nedostatok kvalifikovanej pracovnej sily Príliš vysoké náklady na zmeny

4 VLASTNÉ NÁVRHY RIEŠENIA

Posledná časť diplomovej práce sa venuje vlastným návrhom riešenia.

S ohľadom na hlavný cieľ diplomovej práce – návrh priebehu zákazky s tvorbou pridanej hodnoty v každej činnosti k splneniu požiadaviek zákazníka navrhuje zmeny v súčasnom procese spracovania zákazky podľa výsledkov internej a externej analýzy vybranej obchodnej spoločnosti, prieskumu medzi zamestnancami a analýzy súčasného stavu procesu.

4.1 Návrh zmien v procese spracovania zákazky

Jednotlivé body procesu budú v nasledujúcej časti rozpísané v rovnakom poradí ako v analytickej časti a bude v nich navrhnutá konkrétna zmena smerujúca k tvorbe pridanej hodnoty s cieľom uspokojiť zákazníka.

4.1.1 Cenová ponuka

Z analýzy prvej časti procesu zákazky, ktorým je cenová ponuka smerujúca na zákazníka, vyplynulo, že nastávajú neželané zdržania v prípade zle odhadnutej cenovej politiky. V takom prípade zákazník danú ponuku odmietne a je potrebné opätovná úprava cenníkov a následné schválenie materskou spoločnosťou.

Vyhnúť sa takejto situácii môže spoločnosť tzv. **mystery shoppingom** – technike predstierania záujmu o tovar a/alebo službu za cieľom získania verejnosti nedostupných informácií.

V prvej fáze mystery shoppingu bude potrebné zozbierať databázu potenciálnych kontaktov z oblasti výroby nových osobných a nákladných pneumatík v Číne. Pre tento účel je navrhované použiť sociálnu sieť orientovanú pre profesionálnu obchodnú sféru, **LinkedIn.com**.

Nasledujúcim krokom bude (pod pseudonymom) oslovenie konkrétnej osoby so žiadosťou o cenovú ponuku. Vzhľadom na obrovské množstvo výrobcov pneumatík v Číne sú títo ochotní posielat' konkrétne cenové ponuky napriek tomu, že nemajú overenú osobu, s ktorou komunikujú.

Navrhovaný vzor zasielaného dopytu:

Dear Seller,

My name is Michael Gruber and we are the second biggest tyre distributor in Austria. We are interested in your tyres and therefore I would like to kindly ask you to provide an offer of your products. Looking forward to hearing from you.

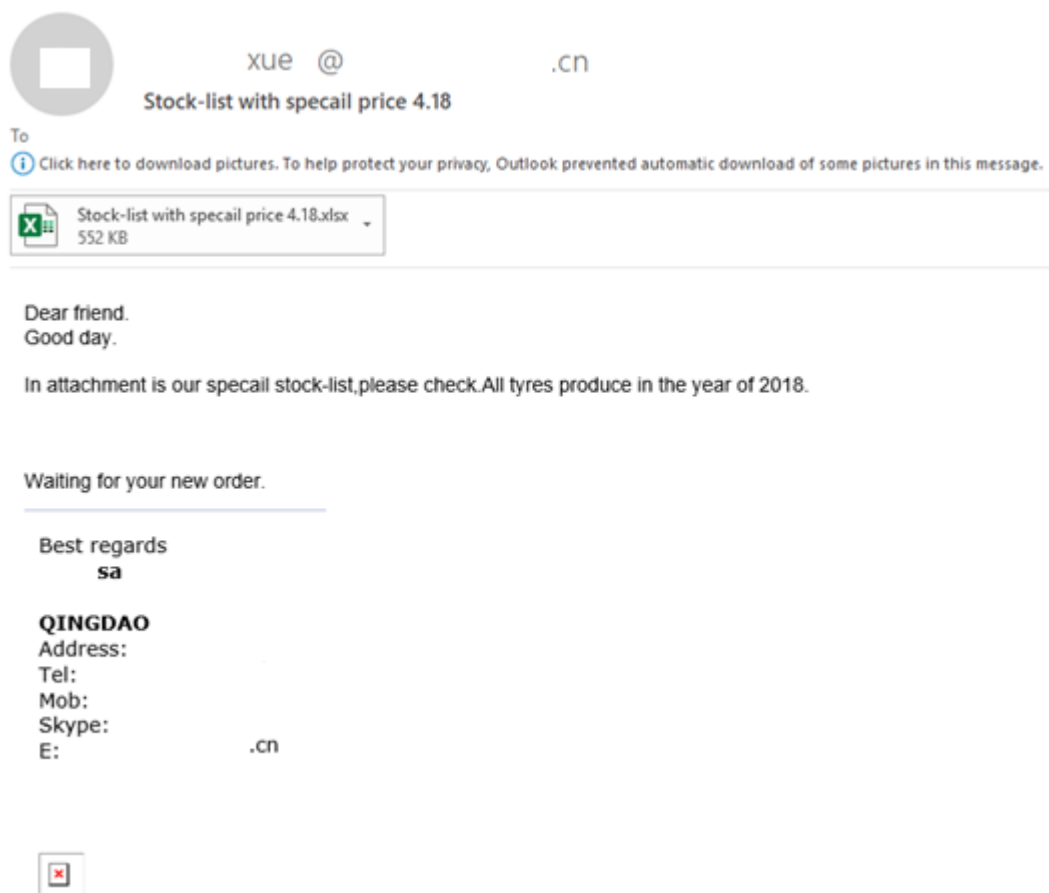
Best Regards,

Michael Gruber, Sales Manager

m.gruber@austriatyretrader.at

Vzhľadom na charakter danej aktivity je potrebné vymyslieť si identitu, v tomto prípade fiktívneho obchodného zástupcu vymyslenej Rakúskej spoločnosti Austria Tyre Trader, Petra Grubera (najčastejšie sa vyskytujúce meno a priezvisko v Rakúsku), ktorý predstiera záujem o produkty kontaktovaného výrobcu.

Pre potreby diplomovej práce prebehol test mystery shoppingu, jedna z mnohých podobných odpovedí sa nachádza nasledujúcim obrázku. Z dôvodu ochrany osobných údajov a identity mystery shoppera boli všetky údaje, ktoré by viedli k možnej identifikácii jeho, alebo spoločnosti, vymazané.



Obrázok č. 15: Odpoveď na dopyt mystery shoppingu

(Zdroj: Vlastná emailová komunikácia)

Ako môžeme vidieť, predajca zaslal ponuku so „špeciálnymi“ cenami, konkrétne na produkty vyrobené v roku 2018.

Po získaní viacerých podobných ponúk je potrebné ich databázovo a štatisticky spracovať. Na tento účel bude zo začiatku postačovať softvér Microsoft Excel, ktorý už spoločnosť využíva.

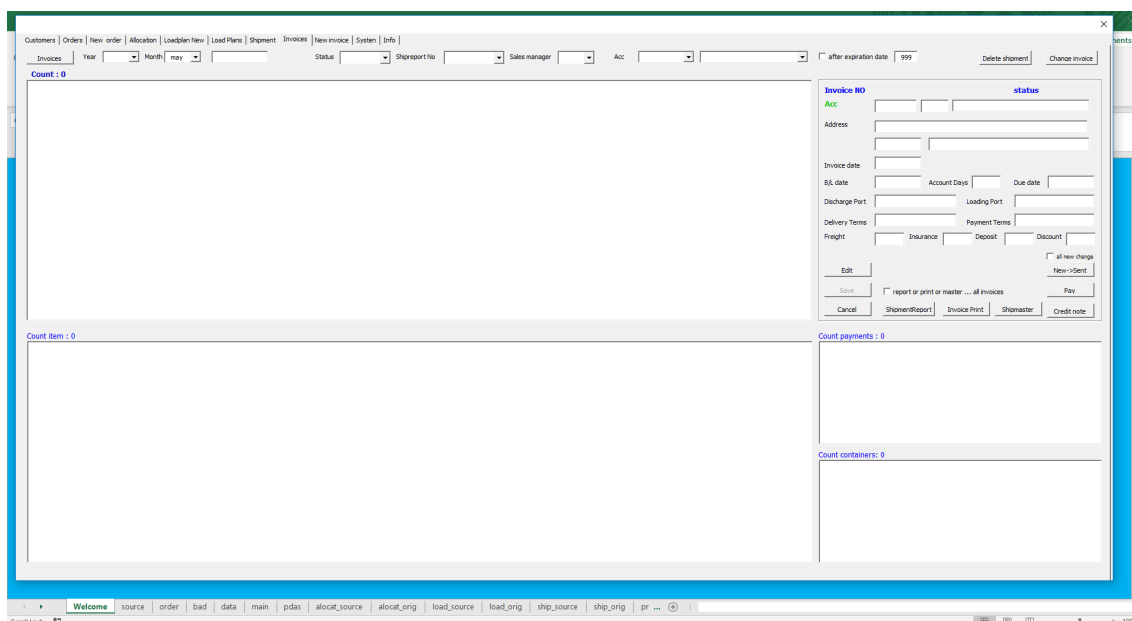
S takouto databázou môže spoločnosť následne porovnať vlastnú cenovú úroveň ponúkaných produktov a upraviť ju tak, aby kopírovala aktuálne dianie na trhu, s ohľadom na vlastný cieľový zisk a pridanú hodnotu. V takom prípade dostane zákazník cenník, ktorý korešponduje s realitou a nebude potrebná jeho úprava kvôli námietkam vysokých cien.

4.1.2 Objednávkový proces

S ohľadom na priebeh tejto časti procesu by bolo vhodné vytvoriť softvérovú aplikáciu, ktorá by dokázala prepojiť oba momentálne používané informačné systémy – čínsky aj európsky. Vzhľadom na duplicitu a priveľa manuálnej práce pri spracovaní objednávok vznikajú časové prestoje automaticky smerujúce k rastu nákladov.

V Číne je momentálne využívaný dedikovaný softvér, v Európe softvérová nadstavba programu Excel. Prvou navrhovanou zmenou je preto **vytvoriť modul**, ktorý by automaticky exportoval údaje z európskej databázy v takom formáte, ktorý je vhodný pre spracovanie v čínskom softvéri. Spracovanie objednávky by sa tým pádom značne zautomatizovalo a teda urýchlilo a vyhlo by sa chybám vyplývajúcim z ľudského faktoru.

Ako druhú zmenu by bolo možné zaviesť nahrávanie európskych objednávok priamo do čínskeho informačného systému výroby a nie do informačného systému zákazníckeho servisu, čo by odstránilo duplicitné spracovanie a kontrolu dát.



Obrázok č. 16: Súčasný informačný systém

(Zdroj: 40)

4.1.3 Potvrdenie objednávok – alokácia

S problémom alokácii sa spoločnosť stretáva od začiatku svojej existencie. Zákazníci sa čoraz viac sťažujú na nižšie percento potvrdených množstiev z ich originálnych objednávok.

Materská spoločnosť v Číne disponuje obrovskými skladovými priestormi, ktoré nie sú naplno využité. Dôležitou súčasťou každého podnikania je držať skladové zásoby, a to z dôvodu aby bol podnik schopný potvrdiť a dodať dané množstvo a daný typ produktu zákazníkovi.

Spoločnosť by mala venovať väčšiu pozornosť **skladovým kapacitám**. Minimálne objednané množstvo jedného konkrétneho rozmeru pneumatík je stanovené na tisíc kusov. Pri správnom plánovaní je možné predvídať a následne naplánovať produkciu aj takého rozmeru, ktorý vo finále nespĺňa požiadavku na minimálne výrobné množstvo. Takéto položky budú vyrobené v minimálnej kvantite a následne poputujú do skladu. Takýmto spôsobom sa môže spoločnosť vyhnúť nulovým alokáciám a dokáže na plno využiť produkciu.

V takomto prípade sa zabezpečí akceptovateľné potvrdenie originálnej objednávky, čo vedie k spokojnosti zákazníka a v konečnom dôsledku k zvýšeniu ziskov.

Návrh vyplýva zo skutočnosti, že zákazníci objednávali v rovnakej perióde niekoľko rovnakých rozmerov pneumatík, ktoré im nikdy neboli potvrdené, teda vyrobené, a to z dôvodu nepostačujúceho objednaného množstva.

Tabuľka č. 4: Porovnanie objednávky a alokácie 1

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 40)

245/40R17 91Y FSR701	Objednávka	Alokácia	Hodnota
10/2018	900	0	\$26,946.00
11/2018	892	0	\$26,706.48
12/2018	768	0	\$22,993.92
01/2019	892	0	\$26,706.48
SUM	3,452	0	\$103,352.88

Tabuľka č. 5: Porovnanie objednávky a alokácie 2

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 40)

235/45R17 97Y XL SP7	Objednávka	Alokácia	Hodnota
10/2018	876	0	\$26,227.44
11/2018	920	0	\$27,544.80
12/2018	916	0	\$27,425.04
01/2019	790	0	\$23,652.60
SUM	3,502	0	\$104,849.88

Z tabuliek vyplýva o akú výšku zisku spoločnosť prichádza v momente nepotvrdenia rozmerov s minimálnym objednaným množstvom, teda s nulovou alokáciou. Tieto rozmery boli opätovne objednávané rovnakým zákazníkmi čo by viedlo k vyprázdneniu skladu a naplneniu alokácii mnohých zákazníkov.

Objednávky odzrkadľujú základ celkového úspechu firmy. Preto je potrebné potvrdiť každý objednaný rozmer a počítať s rizikom možnosti zvýšenia skladových zásob.

4.1.4 Logistika – preprava tovaru

Vzhľadom na úroveň významnosti prepravy v celkovom obchodnom procese je potrebné aby spoločnosť zaviedla výrazné zmeny, aby sa tak vyhla neustálym komplikáciám a zabezpečila tak plynulý priebeh prepravy.

Spoločnosť doposiaľ vyváža tovar na parite FOB. Zákazník si sám vyberá z veľkého množstva dopravcov, hodnotí ich a následne vyberá jedného z nich, čo spôsobuje

komplikácie nie len z časového hľadiska, ale spôsobuje mnohokrát problémy so samotnými dodávkami.

Jedným z odporúčaní **je zredukovať množstvo subjektov zapojených do celého procesu prepravy** a tým eliminovať vznik nedorozumení. Aby sa spoločnosť vyhla zbytočným prestojom a finančným stratám mala by byť zapojená do logistického procesu a vyhnúť sa pozícii sprostredkovateľa.

Riešením je využitie služieb logistickej spoločnosti, ktorá komplexne zabezpečí celý servis spojený s prepravou tovaru.

Pri výbere novej spolupráce sa výber zúžil na logistickú spoločnosť, ktorá má sídlo v rovnakom meste ako spoločnosť Prinx Chengshan Europe, s.r.o. Z dôvodu ochrany obchodného tajomstva je nie je možné zverejniť názov firmy a pôvodné dokumenty. Logistická spoločnosť spolupracuje s jednou z celosvetových logistických firiem, ktorá sa orientuje na námornú dopravu a ponúka komplexný servis od dokumentácie až po samotný záver exportu tovaru.

Výhodou tejto spoločnosti je, že sa postará o celý proces dodávky jednotlivých kontajnerov z továrne v Číne až po prístav určenia a to využitím overených a spoľahlivých dodávateľov. V tomto prípade si dodávateľov vyberá a zmluvne zabezpečuje najatá logistická spoločnosť a nie zákazník, čím sa vyhneme časovému sklzu, ktorý spôsobuje mnohé ďalšie problémy.

Pre spoločnosť je ponuka spolupráce taktiež veľmi zaujímavá pretože získava kontrakt na expedíciu viac ako 100,000 kontajnerov ročne. Počet zásielok každoročne rastie a tým sa znižujú náklady na cenu prepravy.

Logistická spoločnosť odporúča vývoz tovaru na parite CFR. Prepravicovi, v našom prípade je to zastupujúca prepravná spoločnosť, plyní zodpovednosť za prepravu tovaru až do doručenia do dohodnutého prístavu určenia.

V praxi to znamená, že zákazník obdrží finálnu sumu prepravy, ktorá zodpovedá danému prístavu, a jeho povinnosti sa začínajú až v čase keď sa kontajner doplaví do prístavu určenia. Zákazníkovi odpadá množstvo úloh a získava celkový servis prepravy za najnižšiu cenu.

V prípade kontraktu so spomínanou spoločnosťou vieme dosiahnuť bezkonkurenčnú cenu prostredníctvom polročného kontraktu. Dopravca vyjednáva priamo s lodiarskymi spoločnosťami, ktoré im vďaka dlhodobej spolupráce poskytujú tie najlepšie ceny na trhu.

Dôležitou súčasťou každej prepravnej ponuky sú doplnkové služby a ich obmedzenia. Tie patria k ďalším prioritám našich zákazníkov a rovnako ovplyvňujú rozhodovací proces. Existuje veľké množstvo dopravných spoločností, ktoré ponúkajú prepravu za zdanlivo nízke ceny, avšak pri konečnom zúčtovaní suma narastie o väčšiu čiastku ako je predpokladané. Veľa prepravcov ponúka zaujímavú cenu za prepravu, ale akonáhle kontajner dorazí do prístavu narastajú poplatky za stojné, za vrátenie kontajnera do depa a mnohé ďalšie. Aj to je dôvod prečo je uzavretie kontraktu so dopravnou spoločnosťou tým správnym riešením, to preto, že predchádza skrytým poplatkom a všetky náklady sú vopred známe.

Logistická spoločnosť sleduje celý pohyb tovaru od jeho prebratia až po konečné odovzdanie kontajnera zákazníkovi. Obrovskou výhodou je, že je spoločnosť pracuje samostatne a s dlhodobými skúsenosťami v každom ohľade celého prepravného procesu.

Spoločnosť na základe žiadosti vypracovala cenovú ponuku, ktorá je nemenná a finálna na obdobie pol roka. Cenová ponuka uvádza všetky poplatky, ktoré sú zahrnuté vo finálnej cene a hovorí o záväzkoch, za ktoré naopak nie sú zodpovedné. Z dôvodu možného ovplyvnenia obchodnej činnosti spoločnosti s inými subjektami, boli niektoré dáta v cenovej ponuke odstránené. Táto cenová ponuka sa v upravenej forme nachádza v Prílohe č. 5 a v Prílohe č. 6.

Účinnosť tohto projektu závisí od finálnej ceny. Zákazníka zaujímajú náklady na prepravu a preto cena zohráva dôležitú úlohu. A práve z tohto dôvodu boli vybratí traja zákazníci, ktorí boli požiadaní o poskytnutie rozkladu cien prepravy na základe rozpisu jednotlivých nákladových položiek vypracovaných logistickou spoločnosťou.

Tabuľka č. 6: Ponuka prepravy do prístavu HAMBURG

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 40)

HAMBURG	Logistická spoločnosť	Zákazník X
Čas prepravy	39 dní	41 dní
Náklady námornej prepravy	\$1,305	\$1,200
Palivový príplatok	\$388	\$555
Vyzdvihnutie kontajnera	\$500	\$650
Exportné colné konanie	\$30	\$50
Manipulačný poplatok dopravcu	\$50	\$150
Dokumenty	\$70	\$90
ENS - Deklarácia tovaru	\$35	\$60
THC - Poplatok za manipuláciu v termináli	\$150	\$220
Poplatky prístavu	\$90	\$90
CY - Poplatky kontajnerového dvora	\$30	\$50
Poplatky za zoznam lodného nákladu	\$25	\$50
Rezervačné poplatky	\$30	\$50
Poplatky za manipuláciu s kontajnerom	\$50	\$80
Poplatok za plombu na kontajneri	\$15	\$30
VGM - poplatky za náklad tovaru	\$12	\$30
SUM	\$2,780	\$3,355

Tabuľka č. 7: Ponuka prepravy do prístavu KOPER

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 40)

KOPER	Logistická spoločnosť	Zákazník Y
Čas prepravy	41 dní	40 dní
Náklady námornej prepravy	\$1,447	\$1,400
Palivový príplatok	\$358	\$482
Vyzdvihnutie kontajnera	\$500	\$600
Exportné colné konanie	\$30	\$45
Manipulačný poplatok dopravcu	\$50	\$200
Dokumenty	\$70	\$80
ENS - Deklarácia tovaru	\$35	\$35
THC - Poplatok za manipuláciu v termináli	\$150	\$190
Poplatky prístavu	\$90	\$90
CY - Poplatky kontajnerového dvora	\$30	\$30
Poplatky za zoznam lodného nákladu	\$25	\$25
Rezervačné poplatky	\$30	\$50
Poplatky za manipuláciu s kontajnerom	\$50	\$50
Poplatok za plombu na kontajneri	\$15	\$30
VGM - poplatky za náklad tovaru	\$12	\$20
SUM	\$2,534	\$3,327

Tabuľka č. 8: Ponuka prepravy do prístavu DUBLIN

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 40)

DUBLIN	Logistická spoločnosť	Zákazník Z
Čas prepravy	39 dní	39 dní
Náklady námornej prepravy	\$1,255	\$1,600
Palivový príplatok	\$388	\$500
Vyzdvihnutie kontajnera	\$500	\$630
Exportné colné konanie	\$30	\$50
Manipulačný poplatok dopravcu	\$50	\$180
Dokumenty	\$70	\$70
ENS - Deklarácia tovaru	\$35	\$35
THC - Poplatok za manipuláciu v termináli	\$150	\$160
Poplatky prístavu	\$90	\$90
CY - Poplatky kontajnerového dvora	\$30	\$30
Poplatky za zoznam lodného nákladu	\$25	\$25
Rezervačné poplatky	\$30	\$30
Poplatky za manipuláciu s kontajnerom	\$50	\$50
Poplatok za plombu na kontajneri	\$15	\$15
VGM - poplatky za náklad tovaru	\$12	\$12
SUM	\$2,342	\$3,477

Jednotlivé tabuľky uvádzajú porovnanie konkrétnych nákladov prepravy spracovaných na základe informácií získaných od zákazníkov. Z porovnania vyplýva, že logistická spoločnosť ponúka najnižšie ceny s veľkým predstihom.

Na prvý pohľad sa zdá cenová ponuka oboch subjektov takmer totožná. Prvotné náklady na prepravu sú porovnateľné, akonáhle sa však dostaneme do ďalšieho bodu prepravy dodatočné náklady narastajú a percento prirážky oproti bežným poplatkom je znásobené. V konečnom dôsledku je cenová ponuka neporovnateľne výhodnejšia oproti ponukám iných prepravcov.

Možnosť uzavretia kontraktu s touto spoločnosťou by znamenalo veľký pokrok v zlepšení poskytovaných služieb zákazníkovi a predišlo by sa mnohým problémom, s ktorými sa aktuálne spoločnosť Prinx Chengshan Europe, s.r.o. potýka.

4.1.5 Skladové zásoby

Vedenie skladu veľmi úzko súvisí s vyššie spomínanými alokáciami. Aby bola spoločnosť naplno vytážená a pripravená pre nadchádzajúce objednávky mala by viesť dostatočné skladové zásoby.

V súčasnosti sa v materskej spoločnosti v Číne nenachádzajú skladové priestory, ktoré by spĺňali mieru potreby skladovania. Prvým z návrhov je preto **vybudovanie skladových priestorov**, ktoré budú určené prioritne na skladovanie tovaru pre európsky trh. Továrň v Číne má vhodné predpoklady na vybudovanie skladu a tým tak zvýšiť skladové zásoby na požadovanú úroveň.

Spoločnosť je každodenne informovaná o dostupnosti skladových zásob prostredníctvom zdieľaného dokumentu. Skladový systém umožní koordinovať a neustále kontrolovať stav zásob a tým sa vyhnúť súčasným problémom.

Tabuľka č. 9: Popis ukážky vedenia skladu

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 40)

JDE	PRODUCTS	BRAND	STORAGE
2010028108	7.00R16LT-14PR 118/114M AT108 TL	Austone	85
2020020103	7.50R16LT-14PR 122/118L AT103	Austone	1
2020028035	7.50R16-14PR 122/118L AT35	Austone	1
2020030103	7.50R16LT-14PR 122/118L FT103	Fortune	2
2020031027	7.50R16LT-14PR 122/118L FT27	Fortune	70
2030018027	7.50R20-14PR 130/128L CST27	Chengshan	171
2030018035	7.50R20-14PR 130/128L CST35	Chengshan	18
2030028027	7.50R20-14PR 130/128L AT27	Austone	7
2040028027	8.25R16-14PR AT27	Austone	310
2041011108	8.25R16LT-16PR 128/124L CST108	Chengshan	1
2041018027	8.25R16LT-16PR CST27	Chengshan	334
2041018035	8.25R16LT-16PR CST35	Chengshan	1267
2041028027	8.25R16LT-16PR AT27	Austone	186
2041028035	8.25R16LT-16PR 128/124L AT35	Austone	26
2041031027	8.25R16LT-16PR 128/124L FT27	Fortune	180
2041031035	8.25R16LT-16PR 128/124L FT35	Fortune	149

Aby spoločnosť predišla stratám a zvyšujúcim sa nákladom, ktoré na prvý pohľad evokuje vedenie skladových zásob, je potrebné aby bol zabezpečený skladový systém. Skladový systém vyrieši problém opakujúcich sa chýb v súčasnom procese poskytovania týchto informácií. Skladové informácie musia byť prepojené a kedykoľvek k dispozícii

obom stranám. Tento systém vyrieši problém rezervácií, ktoré by boli automatizované a spoločnosť by tak mohla vytážiť maximum z aktuálnych zásob.

Sklad vo veľkej miere ovplyvňuje produkciu, šetrí náklady spoločnosti a v neposlednom rade zvyšuje spokojnosť zákazníkov. Z týchto dôvodov by mala spoločnosť zaviesť spomínané zmeny čím skôr.

4.1.6 Reklamácie

V súčasnej dobe je percento reklamácií veľmi malé, avšak tento počet má z dôvodu rastúcich predajov predpoklad rásť. Z tohto dôvodu bude súčasný spôsob riešenia reklamácií nedostačujúci a je preto potrebné zaviesť zmenu.

Prvým krokom k zlepšeniu reklamačného procesu je formulácia jasných a pre zákazníka zrozumiteľných **reklamačných podmienok**. Pre tento účel je žiadúce, aby boli v anglickom jazyku. Tvorba reklamačných podmienok vychádzala zo zákonných podmienok, interných dokumentov spoločnosti, rozhovorov so zamestnancami, reklamačných podmienok iných spoločností a z vlastných skúseností.

Vypracovaný dvojstránkový návrh sa nachádza v **prílohe 1** a **prílohe 2**.

V úvode dokument špecifikuje, na aký účel a pre koho je vytvorený. Zákazník je upozornený, že záruka na produkt platí iba v prípade, že bol používaný správnym postupom odporúčaným výrobcom. Za reklamovateľný produkt sa považuje pneumatika, ktorá má hĺbku dezénu viac ako 1,6 mm a spôsob vyriešenia reklamácie je buď vystavením dobropisu na pôvodnú sumu za nákup pneumatiky a to v prípade, že opotrebovanie dezénu je na úrovni menej ako, alebo rovno 2,0 mm. V prípade, že je opotrebovanie vyššie, používa sa vzorec na výpočet vrátenej sumy podľa aktuálneho opotrebenia pneumatiky.

Nasleduje zoznam prípadov, pre ktoré nie je produkt možné reklamovať a patrí medzi ne napríklad:

- nesprávne používanie produktu,
- poškodenie pri zlom hustení pneumatík,
- poškodenie počas prevádzky spôsobené stavom vozovky (defekt a iné)
- pneumatiky staršie ako 5 rokov,
- odstránenie sériového čísla a podobne.

Pre spracovanie reklamácie je potrebné vyplniť reklamačný formulár, ktorý je v procese tvorby. Tento formulár je následne odoslaný zákazníkemu servisu spoločnosti Prinx

Chengshan Europe, ktorá si vyhradzuje právo žiadať fyzickú kontrolu reklamovaného tovaru a odmietnutie záručnej výmeny.

Po schválení nároku bude distribútorovi vydaný dobropis na sumu podľa výpočtu v predošlom kroku. Distribútor je povinný držať reklamovaný tovar na sklade až do prijatia dobropisu a počas tejto doby je možné požiadať o jeho zaslanie na adresu spoločnosti za účelom fyzickej kontroly. Ak distribútor nebude disponovať týmto reklamovaným tovarom, reklamácia bude zamietnutá.

Grafický návrh záručných podmienok vychádza z dizajnového konceptu spoločnosti Prinx Chengshan Europe a nasleduje jeho hlavné znaky, ktorými sú:

- farebné spracovanie,
- minimalistický dizajn,
- využitie elementov hlavného loga spoločnosti,
- použitie hlavného firemného fontu písma.

V päte dokumentu sa nachádzajú kontaktné údaje spoločnosti, kde môže zákazník tovar reklamovať.

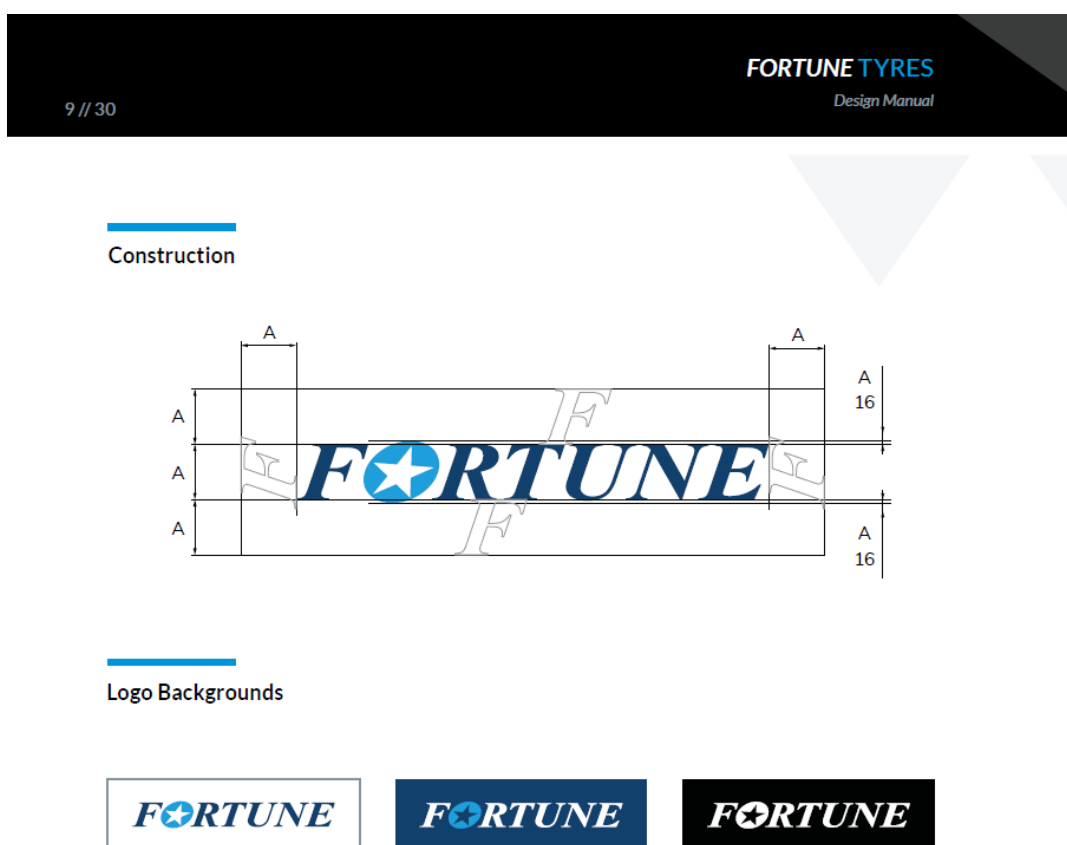
Pre komplexné riešenie a urýchlenie reklamačného procesu je navrhované prijať nového zamestnanca na pozíciu reklamačného technika, ktorý by mohol za reklamáciami priamo vycestovávať a riešiť ich v mieste vzniku.

4.1.7 Marketingová podpora

Vzhľadom na mladú spoločnosť je marketingová podpora na slabej úrovni a je potrebné ju upraviť. Navrhované sú tri zmeny.

Základnou podporou pre marketingovú tvorbu samotných zákazníkov je dizajnová koncepcia jednotlivých značiek, podľa toho, s ktorou pracujú. Odborne sa takýto dokument nazýva **dizajn manuál**. Ide o komplexný dokument, v ktorom sa uvádzajú pravidlá pre používanie **loga** značky v rôznych prípadoch, správneho fontu písma, farebného ladenia marketingových materiálov a podobne.

Ku všetkým bodom dizajn manuálu sú v dokumente vytvorené korešpondujúce vzorové príklady. Pre ukážku je nižšie priložená časť stránky, ktorá pojednáva o konštrukcii loga a možných spôsoboch použitia pozadia.



Obrázok č. 17: Dizajn manuál – logo značky Fortune

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 40)

Príloha č. 3 obsahuje kompletnú stránku s farebnou paletou značky Fortune.

POS materiály sú súčasťou marketingovej podpory každej väčšej spoločnosti. Napriek tomu, že materská spoločnosť má v sklade takéto materiály k dispozícii, európski zákazníci k nim nemali prístup a to hlavne z dôvodu neexistencie marketingového oddelenia.

Navrhovaný systém získavania POS materiálov:

Každých vyfakturovaných 100 USD = 1 Score

Toto skóre môžu následne zákazníci premeniť na produkty z katalógu POS materiálov (zobrazený v **prílohe č. 4**). Vybrané materiály im budú následne bezplatne zaslané spolu s nasledujúcou objednávkou tovaru (pneumatík).

Pre účely colnej deklarácie v krajine doručenia je potrebné uviesť na faktúre aj hodnotu a počet týchto materiálov. Štandardne sa používa minimálna možná hodnota a teda 0,01 USD (jeden cent).



Obrázok č. 18: Tričko s logom značky Austone

(Zdroj: 35)

Poslednou navrhovanou zmenou je zavedenie **marketingového bonusu**. Konkrétnym návrhom je zavedenie 1,5% dodatočnej, bonusovej „zľavy“ z objemu predaja za jeden kalendárny rok. Táto suma by bola využiteľná výhradne na marketingovú podporu predávanej značky.

V období január – marec roka nadchádzajúceho tomu roku, v ktorom nárok na marketingový bonus vznikol, by zákazníci posielali „dôkazy“ o využití financií na propagáciu konkrétnej značky, ktorú odoberajú. Formulácia podmienok je uvedená nižšie.

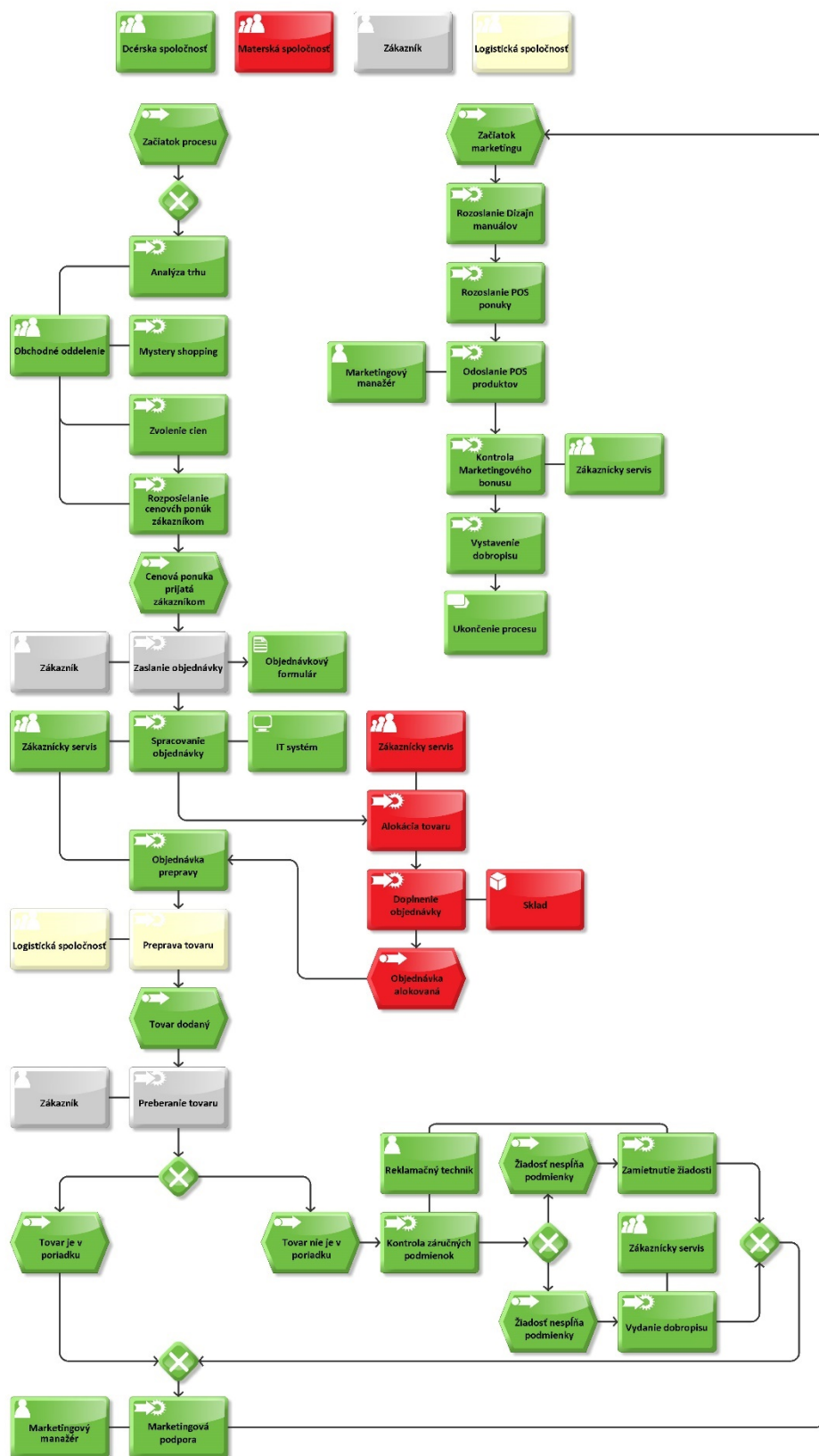
Originál (anglická verzia):

„Marketing reserve 1.5% of the tyre purchases is reserved for the advertising support. The money can be spent on the customer's corporate advertising materials or alternatively, the money can be reimbursed on receipt of proof of expenditure, brand awareness examples and supporting invoice issued by a third party. Only fully paid invoices qualify for the base the marketing reserve is calculated from. The price level that will be used for the calculation of the 1.5% marketing reserve is FOB“.

Preklad do slovenského jazyka:

„1,5% marketingový bonus z nákupu pneumatík je vyhradený pre reklamnú podporu. Tieto prostriedky môžu byť použité na firemné reklamné materiály zákazníka, prípadne môžu byť použité na základe dôkazu o výdaji na produkty zvyšujúce povedomie o značke a faktúry od tretej strany. Iba plne zaplatené faktúry sa počítajú do základu marketingového bonusu, z ktorého je vypočítavaný. Cenová úroveň pre výpočet hodnoty marketingového bonusu je FOB“.

Priebeh riadenia procesu spracovania zákazky so zapracovanými zmenami je vytvorený pomocou programu **ARIS Express** a nachádza sa na nasledujúcej stránke.

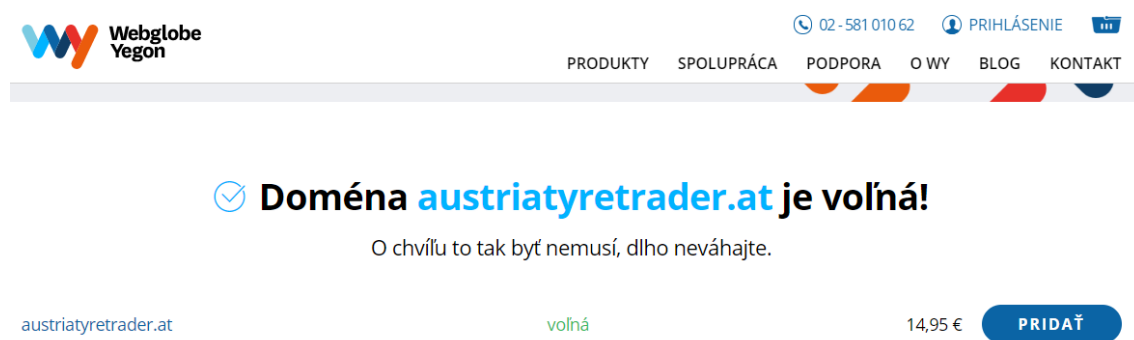


Obrázok č. 19: Súčasný priebeh procesu

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa výsledkov analýzy a návrhovej časti)

4.2 Podmienky realizácie

Zavedenie metódy **mystery shopping** si bude vyžadovať schválenie vedením spoločnosti a zakúpenie domény pre anonymnú emailovú komunikáciu. Zvyšnými zdrojmi – ľuďmi a informačným systémom Excel (pre spracovanie získaných odpovedí) spoločnosť už disponuje. Suma za registráciu potrebnej služby je **14,95 EUR** na jeden rok (41).



Obrázok č. 20: Cenová ponuka domény

(Zdroj: 41)

Zmena procesu **spracovania objednávky** vyžaduje povolenie vykonať takúto zmenu materskou spoločnosťou. Keďže spoločnosť má medzi vlastnými zamestnancami softvérového developera, bude musieť túto úlohu prebrať a daný systém vytvoriť.

Alokácia výroby a skladové zásoby nie sú v dosahu dcérskej spoločnosti a ich realizácia predpokladá značné investície na strane materskej spoločnosti. Majú však plnú podporu vedenia a do materskej spoločnosti boli odovzdané na posúdenie.

Logistika uvažuje výber trvalého európskeho partnera v oblasti logistiky. Diplomová práca obsahuje konkrétne ponuky od zvoleného prepravcu a ich zavedenie závisí na rozhodnutí vedenia spoločnosti, rovnako ako na dokomunikovaní a schválení nového procesu zákazníkmi.

Zrýchlenie **reklamačného procesu** predpokladá prijatie reklamačného technika zavedenie navrhovaných reklamačných podmienok uvedených v prílohách č. 1 a č. 2, ktoré potrebujú prejsť jazykovou korektúrou.

V prípade predpokladaného mesačného nákladu na nového zamestnanca vo výške 1.500 EUR a jazykovej korektúry v hodnote 27,80 EUR (42) sú náklady na túto položku na

úrovni **18.027,80 EUR** ročne (zahrnutý jednorazový poplatok za jazykovú korektúru). Vzhľadom na výšku nákladov je potrebné schválenie najvyšším vedením spoločnosti.

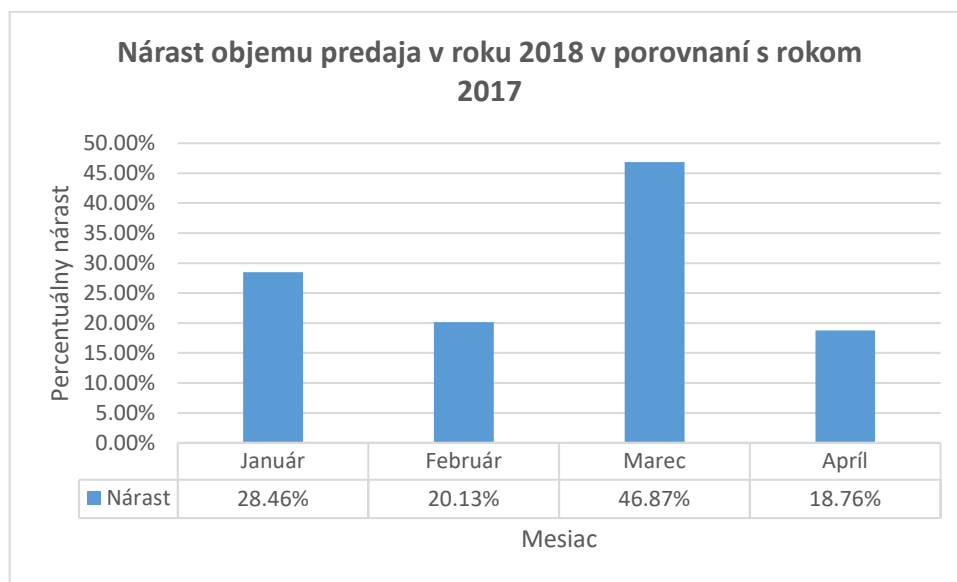
Z navrhovaných oblastí **marketingovej podpory** už vo všetkých troch prípadoch došlo na základe návrhov tejto diplomovej práce v priebehu roka 2018 k ich realizácii. Nie je preto potrebné uvažovať jej podmienky.

4.3 Prínosy navrhovaných zmien

Záverečnou časťou návrhovej kapitoly sú prínosy navrhovaných zmien.

4.3.1 Finančné prínosy

S ohľadom na obchodné tajomstvo nie je možné uvádzať konkrétne čísla finančných prínosov. Ako bolo vyššie uvedené, niektoré zmeny už boli v priebehu roka 2018 realizované a môžeme teda aspoň percentuálne porovnať prvé štyri mesiace rokov 2018 a 2019, kde je zobrazený **nárast predaja**:



Graf č. 2: Nárast objemu predaja v roku v porovnaní s rokom 2017

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 40)

Na grafe môžeme vidieť znateľné zvýšenie objemu predaja. Popri celkovom ekonomickom raste v sektore a ďalších faktorov je možné predpokladať, že aj

implementovanie navrhovaných zmien bolo z časti zodpovedné za tento nárast. Je predpoklad, že tento rast bude postupovať aj naďalej, po zavedení zvyšných návrhov.

4.3.2 Nefinančné prínosy

Všetky dielčie časti navrhovaných zmien sa orientujú na tvorbu pridanej hodnoty pre zákazníka a jeho spokojnosť. Z tohto dôvodu znamenajú zvýšené náklady pre spoločnosť, ktoré sú ale v značnej miere kompenzované nárastom objemu predaja špecifikovanom v bode 4.3.1.

Mystery shopping prináša zrýchlenie procesu tvorby cien, čo smeruje k rýchlejšiemu odbaveniu zákazníka a tak k jeho spokojnosti.

Objednávkový proces má za cieľ zrušenie duplicitného spracovania objednávky a teda zvýšenie celkových alokácií a teda splneniu požiadaviek zákazníka z ohľadu objednaného množstva.

Alokačný, logistický a skladovací proces spoločne zjednodušujú a urýchľujú prepravu smerom k zákazníkovi a zároveň znižujú náklady na tieto aktivity.

Reklamácie sú často problémovým faktorom, kedy jedna strana tvrdí opak toho, čo druhá a to spôsobuje prieťahy a zlé vzťahy zainteresovaných subjektov. Profesionálna formulácia záručných podmienok a dedikovaný reklamačný technik prispievajú zlepšeniu tejto časti procesu.

Marketingová podpora je veľmi dôležitá a práve preto sa spoločnosť rozhodla začať s implementáciou týchto zmien už počas toho, ako táto diplomová práca vznikala. Spätná väzba zákazníkov je veľmi pozitívna a dané procesy veľmi oceňujú.

Všetky vyššie spomínané zmeny prebiehajú kvôli hlavnému cieľu diplomovej práce a tým je zákazník. Vzhľadom na ich charakter je náročné konkrétne merať ich úspešnosť, avšak už spomínaný citel'ný nárast predaja môže naznačiť správne smerovanie spoločnosti aj za cenu zvýšených nákladov.

ZÁVER

Cieľom diplomovej práce bolo analyzovať súčasný priebeh procesu spracovania zákazky a navrhnúť optimálne zmeny smerujúce k tvorbe pridanej hodnoty pre zákazníka v každej časti tohto procesu. Diplomová práca bola spracovávaná v spoločnosti Prinx Chengshan Europe, s.r.o., ktorá sídli v Púchove na Slovensku a je dcérskou spoločnosťou čínskeho výrobcu pneumatík.

Charakter dcérskej spoločnosti je čisto obchodný a jej zameranie je z veľkej časti na predaj a následnú zákaznícku podporu, čo robí z procesu riadenia zákazky elementárnu časť fungovania spoločnosti. Keďže sa jedná o mladú spoločnosť s mladými procesmi, existuje veľký priestor na ich zlepšovanie a práve to bolo dosiahnuté v tejto diplomovej práci.

V prvej časti diplomovej práce boli uvedené teoretické východiská práce so zameraním na úvod do problematiky a menené časti procesu – konkrétne strategická analýza spoločnosti, proces, medzinárodný obchodu, logistická (INCOTERMS), IS, marketingová podpora a zákaznícky servis.

Druhá, analytická časť diplomovej práce obsahovala zhrnutie informácií o súčasnom stave spoločnosti a strategické analýzy interné aj externé. Rovnako bol jej súčasťou kvalitatívny výskum. Cieľom tejto časti bolo identifikovať možné problematické časti procesu potrebné pre vypracovanie nasledujúcej časti.

V poslednej časti boli navrhnuté vlastné riešenia danej problematiky. Každá časť meneného procesu prešla úpravou a boli navrhnuté zmeny pre súčasný stav rozposielania cenových ponúk, objednávkový proces, logistickú časť, rovnako tak pre reklamačné konania a marketingovú podporu zákazníkov. Pre všetky návrhy boli ďalej zhodnotené podmienky ich realizácie a súčasne ich finančné i nefinančné prínosy. Niektoré z navrhovaných zmien už boli zavedené a bolo preto možné porovnať aj ich konkrétne prínosy, ktoré sú z časti merateľné rastom tržieb.

Cieľ diplomovej práce – návrh priebehu zákazky s tvorbou pridanej hodnoty každej činnosti k splneniu požiadaviek zákazníka k jeho spokojnosti bol nasledovaním čiastkových cieľov splnený a táto práca vytvára základ pre ďalšie zmeny a inovácie tohto procesu v spoločnosti. S využitím daných návrhov môže podnik dosiahnuť ako lepšie výsledky a spokojnosť zákazníkov, tak aj štandardizáciu vlastného fungovania a ďalšie zlepšenie už tak profesionálneho a zákazníkmi oceňovaného procesu spracovania zákazky.

ZOZNAM POUŽITÝCH ZDROJOV

- (1) SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. *Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd.* Praha: C. H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-367-1.
- (2) Analýza interného prostredia podniku. *Euroekonom.sk* [online]. ©2015 [cit. 2018-10-04]. Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/manazment/strategicky-manazment/analyza-interneho-prostredia-podniku/>
- (3) McKinsey 7S. *Managementmania.com* [online]. ©2015 [cit. 2018-10-04]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/mckinsey-7s>
- (4) McKinsey 7S Framework. *Expertprogrammanagement.com* [online]. ©2018 [cit. 2018-10-04]. Dostupné z: <https://expertprogrammanagement.com/2018/11/mckinsey-7s-framework/>
- (5) SWOT analysis. *Wikipedia.org* [online] ©2019 [cit. 2019-01-06]. Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/SWOT_analysis
- (6) SWOT analysis. *Mindtools.com* [online] ©2016 [cit. 2019-01-12]. Dostupné z: https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_05.htm
- (7) KOZLOVSKÁ, Mária a Renáta BAŠKOVÁ. *Zásady vedeckej práce. Modul KVALITATÍVNE METÓDY VÝSKUMU* [online]. Košice: Technická univerzita v Košiciach, 2015 [cit. 2019-01-20]. Dostupné z: <https://www.svf.tuke.sk/wp-content/uploads/2015/06/Kvalitativne-metody.pdf>.
- (8) CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-5326-3.
- (9) KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi. 2. vyd.* Praha: C.H. Beck, 2006. ISBN 80-7179-453-8.
- (10) HANZELKOVÁ, Alena. *Strategický marketing: teorie pro praxi.* Praha: C.H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-120-8.
- (11) Stratégia (Strategy). *Managementmania.com* [online]. ©2015 [cit. 2019-02-02]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/strategia-strategy>

- (12) BOSSIDY, Larry a Ram CHARAN. *Řízení realizačních procesů: jak dosahovat očekávaných výsledků a plánovaných cílů*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-118-6.
- (13) ISO 9001. *Info-iso.cz* [online]. ©2017 [cit. 2019-02-22.] Dostupné z: <http://www.info-iso.cz/iso-9001/iso-9001-zakladni-informace>
- (14) JUROVÁ, Marie a kol. *Výrobní a logistické procesy v podnikání*. Praha: GRADA Publishing, 2016. ISBN 978-80-271-9330-1.
- (15) BALCO, P. Manažment Podnikových Procesov. In: *Tcox.sk* [online]. 2018 [cit. 2019-02-25]. Dostupné z: <https://www.tcox.sk/blog/bpm/riadenie-podnikovych-procesov/>
- (16) ŠTĚRBOVÁ, Ludmila. *Mezinárodní obchod ve světové krizi 21. století*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4694-4.
- (17) Business-to-Business (B2B). *Shopify.com* [online]. ©2017 [cit. 2019-03-01]. Dostupné z: <https://www.shopify.com/encyclopedia/business-to-business-b2b>
- (18) SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika: teorie a praxe*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0573-3.
- (19) OUDOVÁ, Alena. *Logistika: základy logistiky*. 2. vyd. Prostějov: Computer Media, 2016. ISBN 978-80-7402-238-8.
- (20) LAMBERT, Douglas, James R. STOCK a Lisa M. ELLRAM. *Logistika*. Praha: Computer Press 2006. ISBN 80-251-0504-0.
- (21) LAZĂR, Anca. The INCOTERMS rules and their importance. *Juridical Tribune* [online]. Bucharest University of Economic Studies, 2011, vol. 1, no. 1. p. 143-151 [cit. 2019-03-05]. ISSN 2247-7195. Dostupné z: <https://doaj.org/article/d4d8f39cb73847faa53a5e4e0eaac11a>
- (22) Incoterms 2010. *Euroekonom.sk* [online]. ©2015 [cit. 2019-03-10.] Dostupné z: <https://www.euroekonom.sk/obchod/doprava-a-preprava/incoterms-2010/>
- (23) Incoterms. *Raga-tp.com* [online]. © 2014 [cit. 2019-03-23.] Dostupné z: <http://raga-tp.com/index.php/en/const-blog/317-incoterms>

- (24) Informačný systém podniku (Enterprise information system). *Managementmania.com* [online]. ©2015 [cit. 2019-04-11]. Dostupné z: <https://managementmania.com/sk/informacny-system-podniku-enterprise-information-system>
- (25) SCHULTE, Peter. *Komplex IT/ project management*. New York: CSC Press 2004. ISBN 0-8493-1932-3.
- (26) KOTLER, Philip, Gary ARMSTRONG a Marc Oliver OPRESNIK. *Principles of marketing*. 17e, Global Edition. Harlow, England: Pearson, 2018. ISBN 978-1-292-22017-8.
- (27) KOTLER, Philip. *Moderní marketing: 4. evropské vydání*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1545-2.
- (28) WEISER, Jan. Cena Marketing. *Slideplayer.cz* [online]. ©2017 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://slideplayer.cz/slide/11230705/>
- (29) Marketingový mix. *Sun.cz* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://www.sun.cz/nastroje/navody-pro-klienty/marketingovy-mix>
- (30) PAČUTOVÁ, Jana. Zákaznický servis – základ spokojnosti zákazníků. In: *Podnikajte.sk* [online]. 2019 [cit. 2019-04-15]. Dostupné z: <https://www.podnikajte.sk/marketing/zakaznický-servis>
- (31) Consumer complaint. *wikipedia.org* [Online]. ©2019 [cit. 2019-04-19.] Dostupné z: https://en.wikipedia.org/wiki/Consumer_complaint
- (32) Zákon č. 250/2007, o ochrane spotrebiteľa zo dňa 9. mája 2007
- (33) PETŘÍK, Tomáš. *Procesní a hodnotové řízení firem a organizací - nákladová technika a komplexní manažerská metoda: ABC/ABM (Activity-based costing/ Activity-based management)*. Praha: Linde, 2007. ISBN 978-80-7201-648-8.
- (34) 8 tips to a successful implementation of your new CRM system. *Superoffice.com* [online]. ©2019 [cit. 2019-04-12]. Dostupné z: <https://www.superoffice.com/blog/7-tips-to-a-successful-implementation-of-your-new-crm-system-2/>
- (35) *PrinxEurope.eu* [online]. Púchov: Prinx Chengshan Europe, ©2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.prinx europe.eu/>
- (36) *AustoneTyres.eu* [online]. Púchov: Prinx Chengshan Europe, ©2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.austonetyres.eu/>
- (37) *FortuneTyres.eu* [online]. Púchov: Prinx Chengshan Europe, ©2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.fortunetyres.eu/>

- (38) *ChengshanTyres.eu* [online]. Púchov: Prinx Chengshan Europe, ©2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.chengshantyres.eu/>
- (39) *PrinxTyres.eu* [online]. Púchov: Prinx Chengshan Europe, ©2019 [cit. 2019-05-01]. Dostupné z: <https://www.prinxtyres.eu/>
- (40) *Interné dokumenty spoločnosti*. Púchov: Prinx Chengshan Europe, s.r.o., 2019.
- (41) *WY.sk* [online]. Bratislava: Webglobe-Yegon, ©2019 [cit. 2019-05-02]. Dostupné z: <https://www.wy.sk/>
- (42) Cenník. *Translatio.sk*. [online]. © 2019 [cit. 2019-05-02.] Dostupné z: <https://www.translatio.sk/ceny/>

ZOZNAM POUŽITÝCH SKRATIEK A SYMBOLOV

BPM Business Process Management

B2B Business to Business

EXW Ex Works

FCA Free Carrier

CPT Carriage Paid To

CIP Carriage And Insurance Paid To

DAP Delivered At Place

DAT Delivered At Terminal

DDP Delivered Duty Paid

FAS Free Alongside Ship

FOB Free On Board

CFR Cost And Freight

CIF Cost, Insurance And Freight

POS Point-of-Sale

ZOZNAM GRAFOV

Graf č. 1: Podiel z predaja podľa jednotlivých krajín.....	35
Graf č. 2: Nárast objemu predaja v roku v porovnaní s rokom 2017	77

ZOZNAM OBRÁZKOV

Obrázok č. 1: Analýza 7S	16
Obrázok č. 2: Manažment podnikových procesov.....	20
Obrázok č. 3: INCOTERMS 2010.....	24
Obrázok č. 4: Marketingový mix a jeho aspekty	28
Obrázok č. 5: Proces CRM	30
Obrázok č. 6: Logo spoločnosti	31
Obrázok č. 7: Logo značky Austone.....	32
Obrázok č. 8: Logo značky Fortune.....	32
Obrázok č. 9: Logo značky Chengshan	33
Obrázok č. 10: Logo značky Prinx	33
Obrázok č. 11: Osobná pneumatika Austone SP-401, rozmer 225/45 R17.....	34
Obrázok č. 12: Nákladná pneumatika Austone AT115A, rozmer 315/60 R22.5	34
Obrázok č. 13: Organizačná štruktúra spoločnosti	36
Obrázok č. 14: Súčasný priebeh procesu	45
Obrázok č. 15: Odpoveď na dopyt mystery shoppingu	60
Obrázok č. 16: Súčasný informačný systém.....	61
Obrázok č. 17: Dizajn manuál – logo značky Fortune	72
Obrázok č. 18: Tričko s logom značky Austone.....	73
Obrázok č. 19: Súčasný priebeh procesu	75
Obrázok č. 20: Cenová ponuka domény.....	76

ZOZNAM TABULIEK

Tabuľka č. 1: Zoznam respondentov	46
Tabuľka č. 2: Sémantický diferenciál	50
Tabuľka č. 3: SWOT analýza	57
Tabuľka č. 4: Porovnanie objednávky a alokácie 1	63
Tabuľka č. 5: Porovnanie objednávky a alokácie 2	63
Tabuľka č. 6: Ponuka prepravy do prístavu HAMBURG	66
Tabuľka č. 7: Ponuka prepravy do prístavu KOPER.....	66
Tabuľka č. 8: Ponuka prepravy do prístavu DUBLIN.....	67
Tabuľka č. 9: Popis ukážky vedenia skladu.....	68

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1: Strana 1 nových záručných podmienok.....	I
Príloha č. 2: Strana 2 nových záručných podmienok.....	II
Príloha č. 3: Dizajn manuál - paleta farieb značky Fortune.....	III
Príloha č. 4: POS katalóg značky Austone	IV
Príloha č. 5: Strana 1 cenovej ponuky prepravy	V
Príloha č. 6: Strana 2 cenovej ponuky prepravy	VI

Príloha č. 1: Strana 1 nových záručných podmienok

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 40)



WARRANTY TERMS & CONDITIONS

Terms and Conditions for the Prinx Chengshan brands.

ELIGIBILITY

This warranty applies to the original purchaser of any new tyre manufactured by Prinx Chengshan (Shandong) Tyre Company Ltd. Eligible tyres shall be used on the vehicle on which they were originally installed according to the vehicle manufacturer's or Prinx Chengshan's recommendation.

WHAT IS UNDER WARRANTY

Should any tyre covered by this warranty become unusable due to a workmanship or material related condition during its useable original tread life (more than 1.6mm remaining tread), Prinx Chengshan will raise a credit note on the following conditions:

Treadwear ≤ 2mm

A credit note will be raised in the amount of the original purchase price of the new tyre. The cost of mounting, balancing and any other charges in connection with the replacement of the tyre are expected to be paid by the purchaser.

Treadwear > 2mm

The amount of the credit note will be determined by multiplying the pre-determined adjustment price for the tyre (excluding taxes and freight) by the percentage of original tread depth remaining on the tyre.

$$C = \frac{RT}{OT} \times P$$

RT	C :	Amount of Credit
OT	RT :	Remaining Tread
	OT :	Original Tread
	P :	Price at the time of Purchase

WHAT IS NOT COVERED

This limited warranty does not apply to tyres that are serviced under the following conditions:

- Wilful abuse / collision / fire.
- With less than 1.6 mm remaining tread depth.
- Continued use while under/overinflated.
- Road hazards including without limitation, puncture, cut, impact break, stone drill, bruise, bulge, collision.
- Premature or irregular wear due to vehicle mechanical conditions.
- Conditions resulting from without limitation, improper mounting/demounting, under inflation, improper tyre size, improper repair, defect in the vehicle.
- Ozone or weather cracking on tyres over five years old from the date of manufacture.
- Ride disturbance complaints after 1.6 mm treadwear.
- With DOT number cut-out or buffed-off.
- Racing and/or misapplication.
- Loss of time or use, inconvenience or any incidental or consequential damage.
- Repaired tyre.
- Tyres older than five years from the manufacturing date.

PRINX CHENGSHAN EUROPE LIMITED, Dvory 1951/26, 02001 Puchov, Slovak Republic
Tel.: +421-42-24 02 833, Fax: +421-42-24 02 835, Email: cs@prinxeurope.eu

Príloha č. 2: Strana 2 nových záručných podmienok

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 40)



CLAIM ADJUSTMENT PROCEDURE

For all claims dedicated to adjustment, a claim form must be filled out. Completed claim form shall be sent via email to the Prinx Chengshan customer service department. Prinx Chengshan reserves the right to demand physical inspection of the tyres on which an adjustment is claimed.

If the tyre is not entitled to an adjustment, Prinx Chengshan will advise the distributor, explain the reason for the failure and advise him of preventive maintenance.

1. If the examination shows that the tyre is adjustable under the terms of this warranty:

- Be sure the tyre returned by the customer bears name, size, load and speed index and DOT number.
- Put the calliper into each groove along the centre rib. Measure three times at equidistance to get the average tread depth in millimetre.

2. Fill out each claim form with the following information for each tyre being adjusted:

- Date of Claim
- Brand Name
- Purchaser's company name, Country and phone number
- Size, Load Index, Speed Index, Pattern
- DOT number, Item code (JDE / SAP)
- Remaining Tread Depth
- The Nature of the Defect
- Invoice and Container numbers

The form must be accurately completed and signed by the authorized distributor of Prinx Chengshan. An incomplete form will not be accepted.

3. For photo inspection:

Enclose clear photos with DOT number, clear photos with defective parts, clear photos with remaining tread depth in the claim form.

WHEN A CLAIM IS RECEIVED, PRINX CHENGSHAN WILL ...

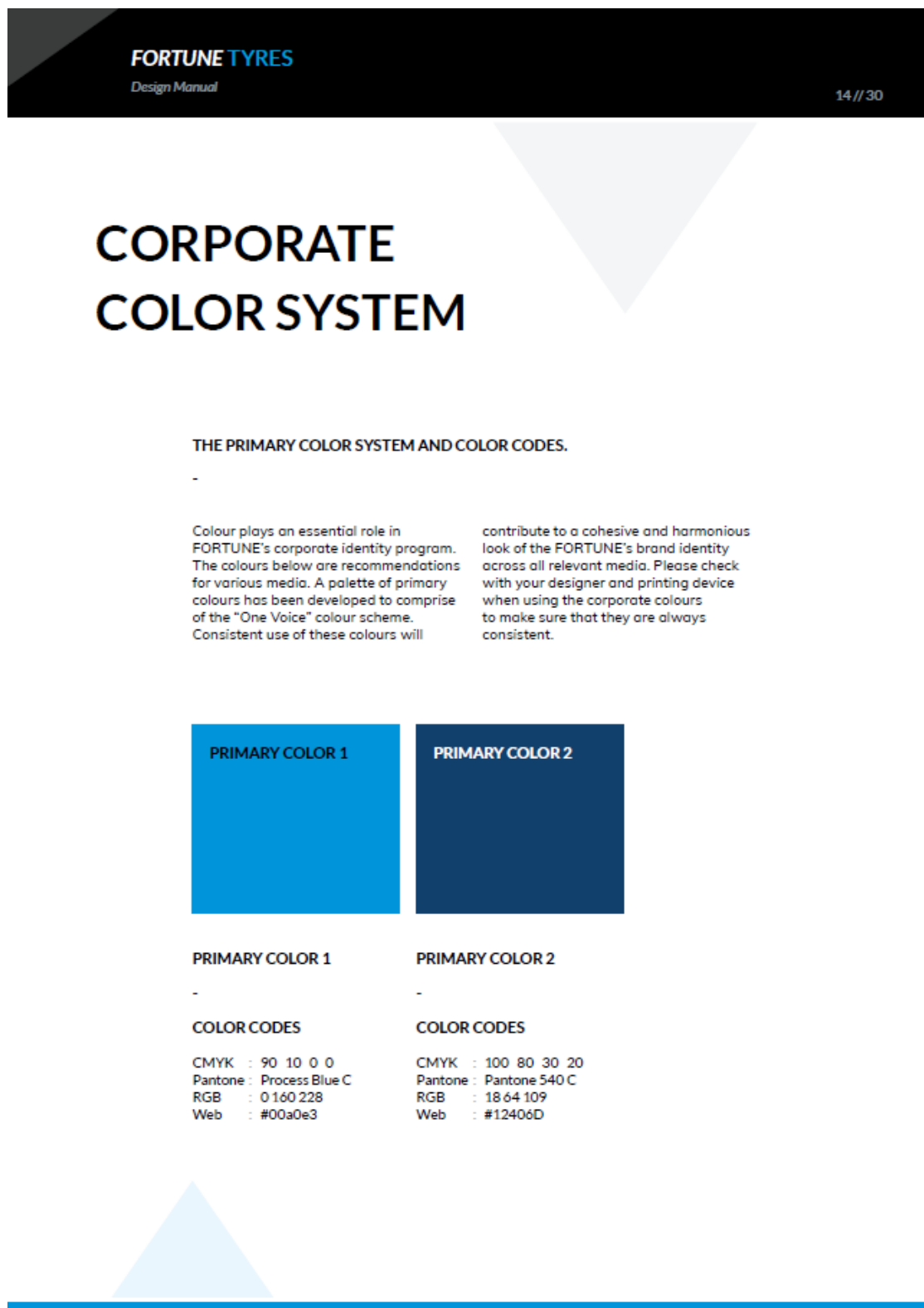
Review the claim and either issue a credit note or request the tyres to be shipped to Prinx Chengshan company for physical inspection. If we decide that a physical inspection is necessary, we will send you a written request to ship the tyres to a designated location, or we travel to your premises for physical inspection. If tyres are requested to be shipped for inspection, the transportation costs will be covered by Prinx Chengshan.

Tyres must be held by you for a necessary period of time or until credit note has been received whichever is later. If tyres are requested to be shipped for inspection during this period and are not available, claim will be disallowed and adjustment credit note will not be issued.

PRINX CHENGSHAN EUROPE LIMITED, Dvory 1951/26, 02001 Puchov, Slovak Republic
Tel.: +421-42-24 02 833, Fax: +421-42-24 02 835, Email: cs@prinxeurope.eu

Príloha č. 3: Dizajn manuál - paleta farieb značky Fortune

(Zdroj: Vlastné spracovanie podľa: 40)



Príloha č. 4: POS katalóg značky Austone

(Zdroj: 36)

AUSTONE TIRE PROMOTIONAL ITEMS		AUSTONE TIRES	
1	AUSTONE BUSINESS GEL PEN SCORES 3 CODE:10-1-AT	2	AUSTONETIRE BASE SCORES 30 CODE:10-2-AT
3	PICNIC BAG OF AUSTONE SCORES 70 CODE:10-3-AT	4	AUSTONE PILLOW SCORES 30 CODE:10-4-AT
5	AUSTONE POST-IT NOTES (SMALL) SCORES 3 CODE:10-5-AT	6	AUSTONE TIE SCORES 70 CODE:10-6-AT
7	AUSTONE BRAND DRAW-BAR BOX SCORES 22 CODE:10-7-AT	8	THERMOS CUP ON-VEHICLE OF AUSTONE SCORES 40 CODE:10-8-AT
9	AUSTONE HAT SCORES 20 CODE:10-9-AT	10	AUSTONE POST-IT NOTES (BIG) SCORES 5 CODE:09-1-AT
11	AUSTONE GLOVE SCORES 13 CODE:09-2-AT	12	AUSTONE SHOW BAG SCORES 8 CODE:09-3-AT
13	HANGING FLAG-AUSTONE SCORES 10 CODE:09-4-AT	14	VEHICLE AD STICKERS(L)-AUSTONE SCORES 36 13 CODE:09-5-AT
15	VEHICLE AD STICKERS(L)-AUSTONE SCORES 750 CODE:09-6-AT	16	AUSTONE BRAND ADVERTISING SPECIALLY FOR RETAIL STORE SCORES 15 CODE:09-7-AT

Príloha č. 5: Strana 1 cenovej ponuky prepravy

(Zdroj: Vlastná emailová komunikácia)

Cenová ponuka / Quotation

Cenová ponuka číslo: CLN9999999 – Seafreight
Quotation number

Zákazník:
Customer: **PRINX CHENGSHAN EUROPE, S.R.O.**
Dvory 1951/26,
020 01 Puchov, Slovakia, EU
Tel: +421-42-2402833,
Email: info@prinxeurope.eu

Dodávateľ:
Supplier: **LOGISTICS COMPANY**

Ponuka platná do: 30.06.2019
Quotation valid until

Cenová ponuka / Quotation:

Type of container	40 HQ
Incoterm 2010	CFR POD
POL	Qingdao
POD	Ako je uvedené nižšie

Poplatky	
Vyzdvihnutie kontajnera	500 USD
Exportné colné konanie	30 USD/Entry
Manipulačný poplatok dopravcu	50 USD
Dokumenty	70 USD/BL
ENS - Deklarácia tovaru	35 USD/BL
THC - Poplatok za manipuláciu v termináli	150 USD
Poplatky prístavu	90 USD
CY - Poplatky kontajnerového dvora	30 USD
Poplatky za zoznam lodného nákladu	25 USD
Rezervačné poplatky	30 USD
Poplatky za manipuláciu s kontajnerom	50 USD
Poplatok za plombu na kontajneri	15 USD/container
VGM - poplatky za náklad tovaru	12 USD

Príloha č. 6: Strana 2 cenovej ponuky prepravy

(Zdroj: Vlastná emailová komunikácia)

POD	Námorná preprava (USD)	Palivový príplatok (USD)	Čas prepravy - z prístavu do prístavu
Hamburg	1305	388	39
Algericas	1027	358	39
Bar	2827	358	48
Burgas	1427	358	45
Civitavecchia	1277	358	43
Constanta	1597	358	44
Cork	1355	388	41
Dublin	1255	388	39
Durres	2627	358	51
Felixtowe	1505	388	39
Fos Sur Mer	1277	358	38
Gdynia	1280	388	48
Grangemouth	1355	388	49
Klaipeda	1855	388	55
Koper	1477	358	41
Le Havre	1255	388	36
Limassol	1527	358	35
Lisbon	1777	358	52
Livorno	1377	358	41
Marin	1127	358	46
Naples	1577	358	44
Odessa	1627	358	42
Piraeus	1877	358	28
Riga	1655	388	46
Southampton	1405	388	33
Thessaloniki	1477	358	34
Trieste	1627	358	33
Valencia	1527	358	32

Cenová ponuka zahŕňa: všetky vyššie uvedené poplatky (vyzdvihnutie kontajnera, vývozné colné konanie, poplatky v prístave), náklady námornej prepravy až po prístav určenia, príplatky za námornú prepravu.

Cenová ponuka nezahŕňa: poistenie prepravy, poplatky v cieľovom prístave (dovozné colné konanie, doručenie do cieľovej destinácie), poplatky za vrátenie kontajnera, poplatky za stojné kontajnera.

Platobné a obchodné podmienky

General Sales Conditions

- Platobné podmienky pre fakturáciu uvedených služieb sú nasledovné: faktúra s 14 dňovou lehotou splatnosti
Payment terms for invoicing of the abovementioned services are invoice payable within 14 days
- Všetky ceny sú kalkulované v USD bez DPH *All prices are in EUR currency and without VAT*